



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

Departamento de Psicologia



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

Departamento de Psicologia e Sociologia (DPS)

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA/CLIMA ORGANIZACIONAL E DA
SATISFAÇÃO COM O SUPORTE SOCIAL NO STRESSE PERCEBIDO**

(Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Psicologia da Saúde)

Delfina da Conceição Camacho Barrocas Sebastião

Dissertação Orientada por: Professor Doutor Saúl Neves de Jesus

FARO

2009



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

Departamento de Psicologia



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

Departamento de Psicologia e Sociologia (DPS)

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA/CLIMA ORGANIZACIONAL E DA
SATISFAÇÃO COM O SUPORTE SOCIAL NO STRESSE PERCEBIDO**

(Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Psicologia da Saúde)

Delfina da Conceição Camacho Barrocas Sebastião

Dissertação Orientada por: Professor Doutor Saúl Neves de Jesus

FARO

2009

NOME: Delfina da Conceição Camacho Barrocas Sebastião

DEPARTAMENTO: Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve e Departamento de Psicologia e Sociologia da Universidade Autónoma de Lisboa

ORIENTADOR: Professor Doutor Saúl Neves de Jesus

DATA: 13 de Julho de 2009

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: “A Influência da Cultura/Clima Organizacional e da Satisfação com o Suporte Social no Stresse Percebido”

JÚRI: Presidente: Doutor Luís Sérgio Gonçalves Vieira, Professor Auxiliar da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve.

Vogais: Doutor Saul Neves de Jesus, professor Catedrático da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve, na qualidade de orientador;

Doutora Maria Cristina Campos de Sousa Faria, Professora Adjunta da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Beja.

Para o José, pelo carinho e compreensão nesta etapa da minha vida

Para as minhas filhas Patrícia e Cláudia, pela paciência da minha menor disponibilidade

AGRADECIMENTOS

A elaboração, e apresentação deste trabalho, não seria possível sem o apoio das pessoas que de alguma forma com a sua ajuda contribuíram para a realização desta dissertação. Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família e aos meus amigos, a disponibilidade, auxílio, estímulo, incentivo e compreensão presenteada durante a realização deste estudo.

Agradeço ao Professor Doutor Saúl Neves de Jesus, pela sua disponibilidade em orientar a minha tese de mestrado, cuja orientação proficiente e flexível, constituíram um contributo valorosíssimo para a conclusão da presente investigação. Quero agradecer também ao Mestre Alexandre José Carvalho Ramos pela ajuda mais aprofundada ao nível estatístico relativamente a alguns aspectos mais prementes deste trabalho. Agradeço também à Vereadora Adília Candeias, e ao Director de Recursos Humanos e Organização, Dr. Agostinho Gomes, da Câmara Municipal de Palmela, o apoio e colaboração dado na informação inicial aos trabalhadores sobre o estudo que foi desenvolvido nesta organização.

Por fim, agradeço também a todos os trabalhadores da Câmara Municipal de Palmela, pela sua disponibilidade e colaboração no preenchimento e devolução dos questionários aplicados, os quais contribuíram impreterível e decisivamente para o enriquecimento e conhecimento desta instituição.

RESUMO

Esta investigação incide numa amostra de 152 trabalhadores da Câmara Municipal de Palmela e, tem como finalidade investigar em que medida a cultura/clima organizacional e a satisfação com o suporte social podem influenciar o stresse percebido, e qual a relação entre as variáveis cultura e satisfação com o suporte social. Pretende-se também conhecer a influência das variáveis sociodemográficas sobre as variáveis psicológicas em estudo. Em suma, os resultados sugerem que a cultura da organização estudada, é percebida sobretudo como uma cultura de regras. Estes dados corroboram as investigações consultadas na revisão da literatura, que referem que esta cultura, pode ser justificada tendo em conta o passado histórico de Portugal, que assenta num forte formalismo e rigidismo, contribuindo ainda para a burocratização nas organizações. Segundo os resultados observados, verifica-se que a maioria das variáveis sociodemográficas parece influenciar significativamente as variáveis em estudo. Concluindo, os dados retirados da presente investigação consolidam algumas indicações prévias de que a cultura organizacional e a satisfação com o suporte social podem estar associados a um nível de bem-estar e desempenhar um papel determinante em termos de percepção psicológica do stresse. Por fim, os resultados sugerem ainda, que a cultura organizacional pode influenciar mais a satisfação com o suporte social do que o stresse percebido; e que este último por sua vez, pode ser significativamente mais influenciado pela satisfação com o suporte social.

Palavras-chave: Cultura organizacional, satisfação com o suporte social, stresse percebido, bem-estar, qualidade de vida, promoção da saúde.

ABSTRACT

This research focuses on a sample of 152 employees of the City of Palmela, and aims to investigate the extent to which organizational culture/climate and satisfaction with social support can influence the perceived stress, and what the relationship between cultural variables and satisfaction with social support. It is also to determine the influence of sociodemographic variables on the psychological variables under study. In summary, the results suggest that the culture of the organization studied, it is perceived primarily as a culture of rules. These data corroborate the investigations found in literature review, which states that this culture, can be justified given the history of Portugal, which is a strong and rigid formalism, contributing further to the bureaucracy in organizations. According to the results observed, it appears that most of the sociodemographic variables appear to significantly influence the study variables. In conclusion, the data from the present investigation consolidate some preliminary indications that the organizational culture and satisfaction with social support may be associated with a level of well-being and play a crucial role in psychological perception of stress. Finally, the results also suggest that organizational culture may be more influential in relation to satisfaction with social support than with perceived stress, and the latter in turn, may be significantly more influenced by satisfaction with the support social.

Key words: Organizational culture, satisfaction with social support, perceived stress, well-being, quality of life, health promotion.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	9
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	12
CAPÍTULO I – A CULTURA/CLIMA ORGANIZACIONAL	13
1.1. Definições e operacionalização da cultura/clima organizacional	13
1.2. A cultura organizacional no sector público.....	17
1.3. Modelos de cultura organizacional	19
1.3.1. Modelo de Hofstede	20
1.3.2. Modelo dos valores contrastantes	22
CAPÍTULO II – O STRESSE E O TRABALHO.....	27
2.1. Definições e operacionalização do stress	27
2.2. Modelos teóricos do stress.....	30
2.2.1. Modelo de Selye: síndrome geral de adaptação (SGA)	31
2.2.2. Modelo transaccional do stress de Lazarus e Folkman	32
2.2.3. Modelo circular de stress de Jesus.....	36
2.2.4. Modelo dos processos do stress no trabalho.....	38
2.2.4.1. Modelo IRS (Institute for Social Research)	38
2.2.4.2. Modelo de ajustamento pessoa-ambiente.....	39
2.2.4.3. Modelo exigências do trabalho-controlo.....	40
2.3. Factores associados à cultura organizacional indutores do stress	40
CAPÍTULO III – O SUPORTE SOCIAL	43
1.1. Definições e operacionalização do suporte social.....	43
1.2. Dimensões de suporte social	46
1.3. O stress e o suporte social	47
PARTE II – ESTUDO DE CAMPO	52

CAPÍTULO IV - OBJECTIVOS E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	53
4.1. Problemática e objectivos de estudo	53
4.2. Definição das hipóteses e modelo de análise	54
4.3. Procedimentos	58
4.4. Descrição dos instrumentos de investigação	58
4.4.1. Questionário da cultura e clima organizacional	59
4.4.2. Escala de stress percebido (PSS 10)	60
4.4.3. Escala de satisfação com o suporte social	61
4.4.4. Questionário de caracterização sociodemográfica	62
4.5. População e amostra	62
4.5.1. Apresentação da organização	62
4.5.1.1. Qualidade e modernização administrativa autárquica	63
4.5.1.2. Organigrama	64
4.5.1.3. Pequeno historial	64
4.5.2. Caracterização da amostra	65
CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	68
5.1. Cultura organizacional	68
5.1.1. Análise do instrumento da cultura organizacional	68
5.1.2. Dimensões da cultura organizacional	72
5.1.3. A cultura organizacional em função das variáveis independentes	76
5.1.3.1. Cultura e género	77
5.1.3.2. Cultura e idade	78
5.1.3.3. Cultura e habilitações literárias	79
5.1.3.4. Cultura e grupo profissional	80
5.1.3.5. Cultura e antiguidade	83

5.2. Stresse percebido	84
5.2.1. Análise do instrumento do stresse percebido (PSS 10).....	84
5.2.2. Stresse percebido em função das variáveis independentes	88
5.2.2.1. Stresse percebido e género	88
5.2.2.2. Stresse percebido e idade	90
5.2.2.3. Stresse percebido e habilitações literárias	91
5.2.2.4. Stresse percebido e grupo profissional.....	91
5.2.2.5. Stresse percebido e antiguidade	92
5.3. Satisfação com o suporte social	84
5.3.1. Análise do instrumento da satisfação com o suporte social (ESSS)	94
5.3.2. Dimensões da satisfação com o suporte social.....	968
5.3.3. A satisfação com o suporte social em função das variáveis independentes.....	976
5.3.3. 1. Satisfação com o suporte social e género.....	97
5.3.3. 2. Satisfação com o suporte social e idade	99
5.3.3. 3. Satisfação com o suporte social e habilitações literárias.....	100
5.3.3. 4. Satisfação com o suporte social e grupo profissional	101
5.3.3.5. Satisfação com o suporte social e antiguidade	103
5.4. Cultura organizacional e satisfação com o suporte social.....	104
5.5. Cultura organizacional e stresse percebido	108
5.6. Satisfação com o suporte social e stresse percebido	110
5.7. Determinantes do stresse percebido	1107
CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES.....	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
ANEXOS.....	i
ANEXOS 1 - QUESTIONÁRIOS	ii

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo circular de stresse de Jesus	37
Figura 2. Representação gráfica do modelo de análise do estudo.....	57
Figura 3. Diagrama das ligações causais significativas entre as dimensões da cultura organizacional e a variável sexo.....	78
Figura 4. Diagrama das ligações causais significativas entre as dimensões da cultura organizacional e a variável habilitações literárias.....	80
Figura 5. Diagrama das ligações causais significativas entre as dimensões da cultura organizacional e a variável grupo profissional.....	81
Figura 6. Diagrama das ligações causais significativas entre o stress percebido e as variáveis sociodemográficas.....	93
Figura 7. Diagrama das ligações causais significativas entre as dimensões da satisfação com o suporte social e a variável idade.....	100
Figura 8. Diagrama das ligações causais significativas entre as dimensões da satisfação com o suporte social e a variável habilitações literárias	101
Figura 9. Diagrama das ligações causais significativas entre as dimensões da satisfação com o suporte social e a variável grupo profissional	102
Figura 10. Diagrama das ligações causais significativas entre cultura organizacional e a satisfação com o suporte social	106
Figura 11. Diagrama das ligações causais significativas entre cultura organizacional e o stresse percebido	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Características sociodemográficas dos participantes	66
Quadro 2. Análise da escala da cultura organizacional.....	70
Quadro 3. Valores de consistência interna	71
Quadro 4. Correlações entre as escalas da cultura organizacional.....	71
Quadro 5. Valores médios das respectivas orientações culturais.....	73
Quadro 6. Orientações da cultura em função da variável sexo	77
Quadro 7. Orientações da cultura em função da variável idade.....	79
Quadro 8. Orientações da cultura em função da variável habilitações literárias	79
Quadro 9. Orientações da cultura em função da variável grupo profissional	81
Quadro 10. Orientações da cultura em função da variável antiguidade.....	83
Quadro 11. Análise dos componentes principais da escala stresse percebido	85
Quadro 12. Correlações entre as dimensões do stresse percebido	87
Quadro 13. Valores médios das variáveis da escala do stress percebido.....	88
Quadro 14. Factor total do stresse percebido em função da variável sexo	89
Quadro 15. Factor total do stresse percebido em função da variável idade.....	90
Quadro 16. Factor total do stresse percebido em função da variável habilitações literárias....	91
Quadro 17. Factor total do stresse percebido em função da variável grupo profissional	92
Quadro 18. Factor total do stresse percebido em função da variável antiguidade	93
Quadro 19. Análise da escala de satisfação com o suporte social.....	95
Quadro 20. Correlações da escala total da satisfação com o suporte social.....	96
Quadro 21. Valores médios da satisfação com o suporte social	97
Quadro 22. Satisfação com o suporte social em função da variável sexo.....	98
Quadro 23. Satisfação com o suporte social em função da variável idade	99

Quadro 24. Satisfação com o suporte social em função da variável habilitações literárias ...	100
Quadro 25. Satisfação com o suporte social em função da variável grupo profissional.....	102
Quadro 26. Satisfação com o suporte social em função da variável antiguidade	104
Quadro 27. Valores beta da influência das orientações culturais sobre a satisfação com o suporte social, através da equação de regressão simples	105
Quadro 28. Valores beta da influência das orientações culturais sobre o stress percebido, através da equação de regressão simples.....	109
Quadro 29. Valores beta da influência da satisfação com o suporte social sobre o stress percebido, através da equação de regressão simples.....	110
Quadro 30. Resultados da correlação múltipla entre as variáveis independentes (cultura organizacional, satisfação com o suporte social e variáveis sociodemográficas) sobre a a variável dependente (stress percebido).....	1108

INTRODUÇÃO

Esta investigação é realizada no âmbito do Mestrado em Psicologia na especialização em *Psicologia da Saúde*, cujo tema é o seguinte: *A Influência da Cultura/Clima Organizacional e da Satisfação com o Suporte Social no Stresse Percebido*. Actualmente, a Psicologia da Saúde enquadra-se nos pressupostos da Psicologia Positiva, com vista à promoção e protecção da saúde e à prevenção e ao bem-estar dos indivíduos (Siqueira, Jesus & Oliveira, 2007), cujo objectivo consiste em intervir e auxiliar as pessoas a aumentarem as suas forças e, a desenvolver o seu potencial em termos de felicidade e satisfação com a vida (Compton, 2005 citado por Jesus & Rezende, 2009). De acordo com Lens e Jesus (1999) citados por Jesus e Rezende (2009) a Psicologia da Saúde considera as condições de vida relacionadas com o bem-estar social, mental e físico, enfatizando o lado positivo do ser humano e, procurando contrariar a tendência predominantemente negativa existente na sociedade actual.

Todavia, as várias mudanças ocorridas nos últimos anos, no cenário social, económico e político, reforçaram a necessidade de mudanças de postura por parte das organizações públicas. Neste sentido, tanto a cultura organizacional como o stresse assumem papéis relevantes, em particular no trabalhador, e em geral na organização. Constata-se que, a cultura/clima organizacional exerce uma influência nos comportamentos dos membros da organização e essencialmente na saúde e bem-estar individual, reflectindo essencialmente no desempenho, motivação, envolvimento e eficácia organizacional. O stresse excessivo em termos de saúde pública pode afectar e interferir nas relações interpessoais, na qualidade de vida do ser humano levando-o a problemas de interacção social, familiar, falta de motivação para as actividades em geral, doenças físicas e psicológicas, e sobretudo problemas no trabalho (Lipp & Malagris, 2004). Nesta linha de raciocínio, vários estudos têm reconhecido o importante papel mediador do suporte social na saúde pública e nos contextos de trabalho, o

qual tem sido usado para mencionar os mecanismos pelos quais as relações interpessoais têm um presumível efeito na prevenção de perturbações psicológicas e orgânicas quando o indivíduo é confrontado com situações stressantes (Cohen & McKay, 1984; Dunbar, Ford & Hunt, 1998; Wills, 1997). Estes estudos sustentam ainda a existência de uma forte correlação entre o apoio social e a saúde, sugerindo que o apoio social tem efeitos mediadores na protecção da saúde e que desempenha um papel protector, levando os indivíduos a avaliarem os stressores como menos graves, diminuindo a ansiedade e aumentando a capacidade da pessoa em lidar com as situações stressantes (Mikulincer & Florian, 1998; Ribeiro, 1999; Wills, 1997).

Siqueira e Padovam (2007) defendem que as organizações podem ser importantes fontes de suporte para os trabalhadores quando se preocupam em melhorar as condições e ambiente de trabalho. Segundo Cooper e Marchal (1978) citados por Pacheco e Jesus (2007, p. 29) “(...) um melhor ambiente social e psicológico da organização encoraja a comunicação e a confiança, por forma a que a pessoa possa abordar as suas incapacidades, obtendo a ajuda de que precisa”.

Assim, a escolha do tema justifica-se, por um lado porque, o estudo da cultura/clima organizacional assume um papel importante na gestão e no controlo dos comportamentos organizacionais e consequentemente no (in)sucesso das empresas. Por outro, porque não são apenas os factores culturais, económicos, sociais ou políticos que vão influenciar o desempenho organizacional, mas também factores psicossociais e biológicos, como o *stress* percebido. E ainda, porque o apoio social tem sido identificado como um importante factor de protecção da saúde e, de acordo com alguns investigadores a disponibilidade de uma boa estrutura de suporte afectivo social pode ser uma estratégia para lidar com sucesso às situações de stress. Desta forma, investigadores sugerem que o stress laboral excessivo tem efeitos negativos na produtividade da organização, na saúde e bem-estar dos indivíduos sem

apoio ou com pouco apoio social, e efeitos diminuídos ou mesmo eliminados em indivíduos com fortes sistemas de apoio (Compas, 1987 citado por Pacheco & Jesus, 2007). Assim, o propósito deste estudo é investigar até que ponto é que a cultura/clima organizacional e a satisfação com o suporte social influenciam o nível de stress percebido dos indivíduos, e qual é a relação entre a cultura e a satisfação com o suporte social.

Nesta investigação distingue-se duas partes: enquadramento teórico e o estudo empírico.

Assim, a primeira parte do trabalho, apresenta uma revisão da literatura visando o enquadramento conceptual da cultura/clima organizacional, do stress e do suporte social. A segunda parte, de natureza empírica, visa apresentar os objectivos e a metodologia do trabalho, a análise e discussão dos resultados e, por fim, as respectivas conclusões e implicações do presente estudo.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I – A CULTURA/CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1. Definições e Operacionalização da Cultura/Clima Organizacional

A importância da cultura/clima organizacional deve-se, sobretudo, à influência que estas exercem sobre as atitudes, condutas e sentimentos dos indivíduos das organizações. Schneider (1985) citado por Neves (2000) preconiza que as investigações realizadas por Kurt Lewin sobre os estilos de liderança concluíram que a cultura/clima das organizações podem influenciar a produtividade das organizações. Para Neves (2000) as relações interpessoais assim como as percepções tidas pelos trabalhadores, sobre os aspectos de funcionamento organizacional, determinam a cultura/clima dentro da organização. Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 432) e Neves (2000, p. 22) referem que “os estudos acerca do clima organizacional e da cultura organizacional revelam diferenças cronológicas em matéria de origem e evolução, sendo mais remota a tradição de investigação em clima do que a investigação em cultura (...)”. Neves (2000, p. 29) define *clima* como “(...) algo que é criado como um conjunto de sujeitos que interagem e partilham uma estrutura de referência comum, ou seja, a cultura organizacional”. Para Lobo (2003, p.25) o clima de uma organização é “(...) o modo como se processam as relações e representações interpessoais no interior da organização e como aquelas se modificam em função da oscilação de certas variáveis”.

Segundo Guion (1973) e Ashforth (1985) citados por Neves (2000, p. 61) sintetizam que “(...) a forma como os indivíduos percebem o clima de uma organização é influenciada pela forma como eles sentem a organização”. Todavia, as primeiras conceptualizações de clima são do tipo mais descritivo e reflectem duas orientações: as que fazem referência ao clima como a propriedade ou atributos do ambiente da organização; e as que destacam o clima formado a partir das percepções que têm as pessoas destas propriedades (Iriarte, 1995).

Segundo James e Jones (1974) e Moran e Volkein (1992) citados por Ferreira, Neves e

Caetano (2001) o conceito de *clima organizacional* pode ser abordado a partir de quatro perspectivas distintas. A *perspectiva organizacional* que expressa o clima como uma manifestação objectiva das características da organização; a *perspectiva psicológica e interpretações cognitivas individuais* (James & Jones, 1974; Litwin & Stringer, 1968 citados por Neves, 2000; Forehand & Gilmer, 1964 citado por Neves, 2000) que enfatiza o indivíduo responsável pelo processamento da informação e como origem do clima emergente e; a *perspectiva psicossocial* que situa a origem do clima na interação interindividual na organização, e nos processos de influência social, realçando o papel desempenhado pelo acordo perceptivo e pelo processo comunicacional. A teoria dos processos de comparação social de Festinger explica a importância da estabilidade de percepções na formação do clima organizacional. Assim, “(...) uma fraca concordância com os outros é geradora de tensão que o indivíduo procurará evitar”. A concordância possibilita a manutenção dos comportamentos sociais e reduz ambiguidades e, uma vez alcançada, motiva muito pouco o indivíduo para mudar a percepção do seu ambiente de trabalho (Festinger, 1954 citado por Ferreira, Neves & Caetano, 2001, p. 439).

Por fim, a *perspectiva cultural* coloca ênfase na influência que um contexto mais amplo exerce sobre a formação e partilha do significado dos acontecimentos organizacionais que os sujeitos se confrontam diariamente. De acordo com Moran e Volkwein (1992) citado por Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 441) “(...) esta perspectiva enfatiza o modo pelo qual os grupos interpretam e negociam a realidade, tendo por base uma cultura organizacional (...)”.

O clima pode ser abordado de forma multidimensional, nomeadamente em termos de inventariação de tipologias. Neste sentido, Lewin, Lippitt e White (1939) abordam o clima em três vertentes relacionadas com os estilos de chefia; Gibb (1961) inventariam o clima de apoio e o defensivo; e De White e De Cock (1986) definem quatro tipos de climas assentes nas dimensões controlo e dinamismo fundamentais em termos de funcionamento organizacional:

clima de inovação, de apoio, de regras e de objectivos. No entanto, Kotter e Heskett (1994) defendem que o conceito de *cultura* foi criado para representar, num sentido muito amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de geração em geração. Assim, “a palavra cultura tem origem na antropologia social e traduz, num sentido bastante amplo, as vivências de qualquer grupo humano específico que seja transmitida de uma geração para a geração seguinte” (Paschini, 2006, p. 43). Todavia, a *cultura organizacional* pode ser definida “como o conjunto de assunções implícitas, partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percepção, pensa e reage aos seus vários ambientes” (Schein citado por Pinha e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2006, p. 636). Para Pinto (2005) a cultura define as regras da empresa, transmitindo um sentido de identidade para seus funcionários, facilitando a geração de comprometimento e intensificação da estabilidade do sistema social, mecanismo de fazer sentido e controle que guia e molda as atitudes dos funcionários. Lobo (2003, p. 78) defende que nas organizações os indivíduos adoptam, com frequência as atitudes do grupo de referência, e se “(...) o grupo constituir uma referência negativa, esse grupo passa a ser objecto de rejeição e os indivíduos opõem-se às normas propostas por ele”. De acordo com Paschini (2006, p. 40) “a cultura organizacional tornou-se, nos últimos dez anos, uma espécie de febre entre os consultores e estudiosos de teorias de administração”. A autora cita Schein (1985), Heller (1985), Davis (1984), Beyer e Trice (1987), Pettigrew (1979) e Kilmann (1984) como nomes importantes. Diz, ainda, que apesar dos primeiros estudos sobre o tema tenham registo de quase 50 anos, foi a partir dos anos 80, do século XX, que a questão cultural organizacional começou a merecer maior atenção por parte dos empresários. Para Hofstede (1991, p 34) “as culturas organizacionais têm constituído um tópico na moda desde o início da década de 1980”. Segundo o autor, popularizou-se a noção de que a “excelência” de uma organização estava contida nas formas comuns de pensar, sentir e agir de seus

membros. As investigações realizadas, ao longo do tempo, têm demonstrado que a cultura e o clima influenciam quer a motivação e comportamento dos indivíduos, quer a produtividade organizacional (Ferreira, Neves & Caetano, 2001, p. 432). Segundo Davis e Newstrom (1999) e Robbins (1999) os factores que determinam a cultura/clima organizacional, e que diferem de organização para organização, traduzem-se essencialmente nos seguintes: motivação, atitudes, satisfação, compromisso, empowerment, stress, conflito e valores. De acordo com Brunet (1987) as variáveis próprias da organização são a estrutura e o processo organizacional, que interagem com a personalidade dos trabalhadores para produzir as percepções. É nesta linha de ideias que Lobo (2003) defende que a percepção da cultura/clima organizacional depende de factores individuais de natureza sociodemográfica e profissional, nomeadamente género, idade, número de filhos, tempo de pertença à organização, habilitações académicas e situação profissional. Nesta perspectiva, os factores individuais são determinantes na percepção da cultura; e segundo Lobo (2003) as mulheres encaram as mudanças e os valores organizacionais, quer do ponto de vista político, ou do ponto de vista de procedimentos, de forma diferente e menos favorável do que os homens. Deste modo, Lobo (2003, p. 60) defende que “(...) as mulheres, quando colocadas perante a hipótese da organização adoptar uma solução organizacional diferente, consideram tal hipótese insuficiente, adoptando ainda uma atitude negativa relativamente á mesma, na medida em que dela só poderão resultar prejuízos e formas de perpetuar o seu estatuto de inferioridade”. Um outro factor importante na diferenciação da percepção cultural pode estar relacionado com a posição hierárquica dos indivíduos dentro da organização, posição defendida por Brunet (1987, p. 21) que afirma que “(...) a posição dos trabalhadores na hierarquia organizacional ou no departamento pode influir na percepção da cultura. Os profissionais e os membros da direcção de uma organização, têm tendência a perceber mais favoravelmente a cultura/clima da sua organização do que os trabalhadores manuais”. Todavia, Neves (2000, p. 22) preconiza “(...)

um modelo de cultura organizacional composto por seis camadas sobrepostas, em que as periféricas representam o clima e as mais interiores traduzem a cultura e unidades na base de um núcleo comum, o significado”. Assim, de acordo com estes autores, o clima surge como uma dimensão da cultura, distinta e semelhante de uma mesma realidade, concebendo a ideia de cultura/clima como conceito amalgamado. Ferreira, Neves e Caetano (2001) preconizam que embora persistam diferentes implicações entre o conceito de clima e o de cultura, consideram ambos os conceitos como integrados. Também Freire (1993) considera que o conceito de clima organizacional apresenta algum paralelismo com a noção de cultura de empresa referenciada. Neste âmbito, este autor considera a cultura e o clima como um composto multidimensional e específico de uma organização em particular, de elementos que exercem influência considerável na forma como os seres humanos se comportam em situação laboral, e que distinguem uma instituição de todas as restantes. Contudo, autores como Santos, Gonçalves e Jesus (2007); Neves (2000) e Freire (1993) defendem um modelo de cultura em que estão implícitos os elementos do clima, e a presente investigação com o intuito de abranger os dois conceitos, a partir de agora, apenas utilizará a terminologia *cultura organizacional*.

1.2. A Cultura Organizacional no Sector Público

A diferenciação da gestão pública da privada tem sido estudada por um grande número de investigadores, no intuito de conhecer quais as características entre os dois tipos de organizações. Investigadores como Harrow e Willcocks (1990) preconizam que as organizações públicas como estão menos expostas às leis do mercado, têm um maior controlo e expectativas mais elevadas por parte do público-alvo do que as empresas privadas. Todavia, Bozeman (1987) considera que os ciclos políticos influenciam o planeamento e o trabalho da empresa pública; situação defendida também por Rea (1989) e Roth e Bozinoff (1989) citados

por Lobo (2003) que referem que estas organizações não têm uma gestão lógica do mercado por serem quase sempre monopolizadas. Neste contexto, autores como Harrow e Willcocks (1990); Rea (1989) e Bozeman (1987) caracterizam as organizações públicas como culturas de conservadorismo e de receio de novos desafios, ambíguas nos objectivos e rígidas em termos estruturais e nos incentivos. Rocha (1991) citado por Lobo (2003) justifica esta situação defendendo que Portugal, marcado pela tradição romanística e pelo “Estado Novo” baseia-se num forte formalismo e rigidez, factores que têm contribuído para a burocratização e conservadorismo do sector público. Nesta perspectiva, as organizações de carácter normativo (Brunet, 1987) citado por Lobo (2003) têm uma margem de manobra, que é limitada pelos regulamentos e políticas da instituição, produzindo um efeito significativo sobre a percepção do clima e cultura organizacional suscitando nos seus trabalhadores um sentimento de opressão. Segundo este mesmo autor, esta política pode ser a curto prazo eficaz; no entanto, a médio e a longo prazo pode promover insatisfação, diminuição da produtividade e absentismo laboral.

Assim, no sentido de promover a qualidade e eficácia nas organizações, Brunet (1987) citado por Lobo (2003) sugere a adopção de princípios básicos como a colaboração, a participação e confiança entre os trabalhadores; destacando as reuniões periódicas e voluntárias dos trabalhadores, supervisionadas por um nível hierárquico superior, no intuito de melhorar o desempenho profissional e facilitar a participação dos trabalhadores na gestão da organização. A organização também deve procurar conciliar os objectivos individuais dos indivíduos com os gerais, através da implementação de programas de avaliação do trabalho, de melhoramento e de necessidades da formação, de forma a alcançar uma cultura organizacional mais aberta e participativa, assim como estimular o desenvolvimento individual dos seus trabalhadores.

1.3. Modelos de Cultura Organizacional

As organizações podem ser classificadas em função de características culturais comuns, as quais contribuem para explicar as diferenças ou semelhanças existentes entre as mesmas. Em termos de literatura, existe inúmeras formulações de modelos de cultura organizacional sob a forma de tipologias, destacando-se as de Deal e Kennedy (1988), que propõem duas dimensões independentes (o grau de risco e a rapidez de resposta); Hofstede (1991) que propõe cinco dimensões: relação com a autoridade, relação entre o indivíduo e a sociedade, conceito individual de masculinidade/feminilidade, reacção ao conflito e controle da incerteza de orientação curto/longo prazo.

Também Sheridan (1992) e Chatman e Jehn (1994) sugerem sete dimensões: inovação, estabilidade, respeito pelas pessoas, orientação para resultados, orientação para pormenor, orientação para a equipa e agressividade. Handy (1978) centra a sua tipologia na formalização e centralização e em quatro quadrantes (cultura de Apolo, cultura de Zeus, cultura de Dionísio e cultura de Atenas); Hampden-Turner (1993) procura mediatizar os dilemas organizacionais e/ou individuais; Denison (1990) centra a sua teoria no envolvimento, adaptabilidade, consistência e missão e; a tipologia de Quinn e colaboradores (1983), conhecida também como o modelo dos valores contrastantes, que identifica quatro tipos de culturas (apoio, objectivos, inovação e regras).

Em síntese, com base na literatura preconiza-se a existência de diversas teorias no âmbito da cultura organizacional. Nesta linha de ideias, e de forma sucinta pretende-se aprofundar apenas alguns modelos culturais que se considera pertinente para melhor compreensão daquilo que se pretende investigar neste presente estudo.

1.3.1. Modelo de Hofstede

Geert Hofstede (1980, 2001) com a finalidade de identificar os padrões culturais realizou um estudo junto dos funcionários da International Business Machines (IBM), entre 1969 e 1973, em 53 países, desenvolvendo um estudo transcultural onde procurou analisar as implicações da cultura no funcionamento da sociedade e das organizações a partir de dimensões culturais estabelecidas: distância hierárquica, individualismo-colectivismo, evitamento da incerteza e masculinidade-feminilidade.

Assim, a *distância hierárquica* reflecte a necessidade de manter e respeitar um afastamento social entre um superior hierárquico e os seus subordinados, reflectindo o grau de deferência que os colaboradores projectam sobre as suas chefias hierárquicas (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2006). Também designada como a distância de poder é uma medida que exprime o quanto os membros menos poderosos de uma organização aceitam e esperam distribuição desigual de poder, em que a disparidade de rendimentos é tomada como um facto natural e socialmente aceite. “A distância hierárquica pode ser definida como a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder” (Hofstede, 1991, p. 42). Os países como Portugal, Espanha, América Latina, Ásia e África são considerados desiguais por natureza por se caracterizarem com elevadas distâncias entre superiores e subordinados. Enfatiza-se uma grande reverência pelas figuras de autoridade, e valoriza-se os títulos e *status*. No entanto, países com baixa distância hierárquica (EUA, Grã-Bretanha e países não latinos da Europa) há limitação na dependência entre subordinados e chefias (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

A dimensão *individualismo-colectivismo* é caracterizada com base na definição da identidade individual que tem subjacente os objectivos e realizações pessoais e/ou os interesses colectivos dos grupos. Nos países individualistas (Austrália, Grã-Bretanha, EUA,

Canadá, Países Baixos) há uma tendência para que os indivíduos actuem em prol do seu próprio interesse, prevalecendo a liberdade individual, a competição e a busca de objectivos pessoais. De acordo com Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2006, p. 651) “existe uma certa tendência para que os países mais individualistas sejam, também, os caracterizados por menor distância hierárquica”. Contudo, segundo o modelo de Hofstede em culturas colectivistas (Colômbia, Paquistão, Venezuela, Guatemala) espera-se que as pessoas coloquem prioritariamente os interesses do grupo em primeiro lugar, destacando-se a importância da coesão grupal, do consenso e da harmonia interpessoal, sendo frequente que a relação laboral seja caracterizada por obrigações mútuas (protecção em troca de lealdade).

Hofstede (1980, 2001) defende que as organizações colectivistas são aquelas em que prevalece o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo. Nas individualistas, por sua vez, prevalece o interesse do indivíduo sobre o grupo.

O *evitamento da incerteza* reflecte a extensão da ansiedade e o grau de desconforto que as pessoas sentem perante o risco e as incertezas, o nível da aceitação e rejeição da novidade e da diferença, assim como o grau de importância dada à estabilidade e ao planeamento.

Conforme Barros e Prates (1996, p. 49), “Hofstede (1991) estabeleceu uma dimensão cultural que caracteriza a maneira como as sociedades se comportam em relação ao desconhecido, que gera incertezas e riscos”. O controle da incerteza no local de trabalho, nos países de elevado índice de controle da incerteza (Grécia, Portugal, Japão, Urugai) existem numerosas leis, formais e informais, que controlam as obrigações e os direitos de funcionários, assim como se detecta um elevado grau de stresse, necessidade de previsibilidade, procura de regras e de segurança. Hofstede (1991, p. 144) argumenta que “quando a distância hierárquica é elevada, o exercício de um poder discricionário por parte dos superiores, substitui, até certo ponto, a necessidade de normas internas”. Isso proporciona que a necessidade emocional de normas, típica das sociedades de elevado controle da

incerteza, pode converter-se num talento para a precisão e a pontualidade. Hofstede (1991) defende ainda que nos países de baixo índice de evitamento (Singapura, Hong-Kong, Dinamarca, Suécia) se estabelecem normas em casos de absoluta necessidade, existindo uma aversão emocional face às regras formais (Pina e Cunha, Rego, Campos & Cunha e Cabral-Cardoso, 2006).

A *masculinidade e feminilidade* representam dois pólos opostos: o alcance de objectivos e a harmonia interpessoal. No entendimento de Hofstede (1991), a dimensão masculinidade/feminilidade diz respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos caracterizados por adjectivos masculinos ou femininos e divisões de papéis por género. Para Barros e Prates (1996, p. 64), “toda sociedade constrói socialmente uma divisão de papéis entre homens e mulheres, atribuindo-lhes responsabilidades distintas nas várias funções sociais”. Na concepção dos autores, quanto mais fortemente distintos forem estes papéis, mais masculina é a sociedade. Nos países mais masculinos (Japão, Áustria, Venezuela, Suíça) ambos os géneros têm papéis distintos, prevalece a orientação para os resultados, para o sucesso e competição. Nas sociedades femininas (Suécia, Dinamarca, Noruega, Países Baixos) valorizam o bem-estar e a qualidade do relacionamento interpessoal.

Segundo Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2006, p. 651) “dos países da Europa latina, Portugal é aquele que apresenta maiores níveis de feminilidade cultural”.

1.3.2. Modelo dos Valores Contrastantes

No presente estudo privilegiou-se aprofundar a tipologia de Quinn e colaboradores (1983), conhecida também como o *Modelo dos Valores Contrastantes*, por ser o modelo que está subjacente ao questionário Focus, o qual se pretende avaliar o clima e a cultura organizacional e, por “(...) ser uma tipologia rica em termos de referências teóricas e metodológicas e

também por reflectir um dilema e tensão entre opostos (racionalidade/irracionalidade, linearidade/complexidade e certeza/incerteza) importantes no funcionamento organizacional” (Neves, 2000, p. 122). Assim, Quinn e Rohrbaugh (1983) ao tentarem clarificar o conceito de eficácia desenvolveram o modelo dos valores contrastantes, no qual sugeriram que os indivíduos numa organização partilham um mapa cognitivo, que pode ser organizado em torno de três eixos ou dimensões de valores contrastantes: *orientação interna/orientação externa*; *flexibilidade/controle* e *meios/fins*. A dimensão contrastante *orientação interna* privilegia o bem-estar das pessoas, tendo como objectivo o desenvolvimento dos recursos humanos e a manutenção da estabilidade e cooperação do ambiente de trabalho. Do ponto de vista *externo*, a finalidade organizacional consiste no desenvolvimento de actividades, com vista ao alcance de objectivos que fomentem o crescimento, a aquisição de recursos e competitividade (Bilhim, 2001; Ferreira, Neves & Caetano, 2001). Há, portanto, uma dualidade entre a pessoa versus organização. A segunda dimensão *flexibilidade/controle*, verifica-se que enquanto a *flexibilidade* acentua a importância da iniciativa individual, da rapidez e da adaptabilidade e inovação organizacional, o valor contrastante *controle* dá ênfase à necessidade de hierarquia e de controle entre funções, assim como à previsibilidade e estabilidade nas organizações. Concluindo, este eixo pode ser traduzido como o seguinte dilema: orientação para a abertura e mudança ou então para a estabilidade e autoridade. A terceira dimensão é representada por duas orientações: a *orientação contrastante meios* que enfatiza o planeamento e o estabelecimento de objectivos, e a *orientação contrastante fins* que coloca a ênfase na produção eficaz de resultados (Neves, 2000; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Bilhim, 2001; Ferreira, Neves & Caetano, 2001). Este último eixo pode ser traduzido, como uma preocupação com os processos ou como uma preocupação com os resultados organizacionais. Este modelo de valores contrastantes, representado por estas três dimensões/eixos possibilitou identificar quatro modelos básicos da eficácia organizacional: o

modelo dos objectivos racionais, que dá ênfase ao *controlo* e importância ao foco *externo*.

Assim, privilegia por um lado, critérios de eficácia no planeamento e no alcance de objectivos definidos (meios/processos) e por outro de critérios de eficácia na produtividade e eficiência (fins/resultados). O *modelo do sistema aberto* apoia-se na *flexibilidade* e enfatiza a componente *externa*, e tem como objectivos fundamentais a flexibilidade e a rapidez (meios/processos) assim como o crescimento e a aquisição de recursos (fins/resultados). O *modelo das relações humanas* coloca ênfase na *flexibilidade* e no foco *interno*, em que o fundamental é a descentralização das decisões (meios/processos) e a motivação das pessoas e o desenvolvimento de recursos humanos (fins/resultados). Por último, o *modelo dos processos internos*, privilegia o *controlo* e a estrutura *interna*, enfatizando o papel de informação da gestão e comunicação (meios/processos) e da estabilidade e controlo (fins/resultados) (Neves, 2000; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Bilhim, 2001; Ferreira, Neves & Caetano, 2001). A partir da análise desta estrutura contrastante, poder-se-á concluir que estes conflitos e tensões, entre o valor da flexibilidade/controlo; a importância dada ao externo versus interno e aos meios/processos ou fins/resultados, são situações presentes no funcionamento quotidiano em qualquer empresa. O estudo do funcionamento organizacional, com base na aplicação deste modelo, tem sido usado para estudar a eficácia dos processos de decisão; os perfis da liderança e também, para o compreender o fenómeno da cultura organizacional efectuado por Quinn e Kimberly (1984) citados por Neves (2000); Ferreira, Neves e Caetano (2001).

A integração destas dimensões tornou possível a identificação de quatro tipos de culturas, em que cada uma corresponde a um dos modelos dos valores contrastantes. Segundo Bilhim (2001) a *cultura de apoio* insere-se no *modelo das relações humanas* e é caracterizada pelos valores da orientação *interna* e da *flexibilidade*. Valoriza a flexibilidade, a mudança e o lado interno da organização. Os principais objectivos centram-se na criação e a manutenção da coesão grupal e o empenho dos indivíduos. Os valores fundamentais da motivação são

construídos com base na participação, no sentimento de pertença e na confiança. O líder desempenha um papel fundamental na estimulação, no envolvimento e na participação, assim como no apoio e no desenvolvimento dos recursos humanos, procurando fomentar o trabalho em grupo. O crescimento e o envolvimento do potencial humano, o contrato psicológico, a unidade grupal e a cooperação são factores essenciais no desenvolvimento e no critério de eficácia organizacional (Neves, 2000; Ferreira, Neves & Caetano, 2001). De acordo com Vásquez (1992, p. 150) “(...) quando o clima predominante é o de apoio, permitindo realizar expectativas e necessidades individuais, resultará em comportamentos facilitadores de uma maior execução das tarefas”. A *cultura de inovação* tem como subjacente o modelo dos sistemas abertos e caracteriza-se pelos vectores da *flexibilidade* e mudança. Procura promover a adaptação da organização às exigências da envolvente *externa*. Valoriza o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a adaptação ao ambiente externo. Os valores nucleares da motivação incluem o desafio e a iniciativa individual, a inovação e a variedade de tarefas/actividades. Enfatiza uma liderança com capacidade de correr riscos e de ter uma visão estratégica para o crescimento e desenvolvimento da organização.

A *cultura de objectivos* insere-se no modelo dos objectivos racionais e dá ênfase ao *controlo* e à orientação *externa*. Valoriza a produtividade, o alcance das metas e a realização, o desempenho, em que a motivação consiste na capacidade de competição e no alcance dos objectivos pré-determinados. A liderança deve estimular o alcance dos objectivos, e ser orientada para a tarefa, em que a eficácia assenta no alcance da produtividade, através do planeamento e da eficiência no funcionamento.

A *cultura de regras* tem como subjacente o modelo dos processos internos e caracteriza-se pela orientação *interna* e pelo *controlo*. Enfatiza a formalização e segurança, uniformidade, centralização e coordenação com vista a estabilidade interna. Na base da motivação estão a segurança, a ordem, as regras e as normas de funcionamento que servem de parâmetros para o

funcionamento organizacional. A liderança tende a ser conservadora/tradicional, tendo como critério de eficácia, o controle, a estabilidade e segurança (Neves, 2000; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Bilhim, 2001; Ferreira, Neves & Caetano, 2001). Segundo Santos e Gonçalves (2009, p. 287) “a definição das regras é feita pela hierarquia e o papel do individuo está muito ligado ao seu cumprimento, relegando para segundo plano a sua vertente participativa. De acordo com Lobo (2003), a institucionalização do modelo burocrático, enquanto concepção paradigmática de organização e modelo de gestão e de administração, tornou-se ineficaz nos tempos modernos. Isto porque, de acordo com Gouldner, 1950, 1954 citado por Lobo (2003) as críticas de que foi alvo a partir da década de sessenta, teve por base as investigações desenvolvidas em sociedades do pós-guerra, que passou a exigir que se atribuisse maior importância às actividades das pessoas, valorizando-se essencialmente a relação interactiva entre os indivíduos e as estruturas organizacionais (Hall, 1984; Herman, Dunham & Hulin, 1975 citados por Lobo, 2003). Para Hall (1984) a capacidade de inovação, permite a maximização da organização e parecer estar baseada na capacidade dos seus colaboradores e também de certas características estruturais, como o ambiente, o tamanho, tecnologia, e estratégias. No presente trabalho de investigação o enfoque também será dado ao stresse organizacional e ao suporte social. Nesta perspectiva, é fundamental conhecer, antes de mais, alguns conceitos importantes relacionados com o trabalho e o stresse.

CAPÍTULO II – O STRESSE E O TRABALHO

2.1. Definições e Operacionalização do Stresse

Actualmente, o trabalho é visto como um importante factor gerador de stresse que exige um processo constante de interacção entre o ser humano e o ambiente laboral. O stresse tem demonstrado que afecta os trabalhadores de forma psicológica, fisiológica e comportamental (Cooper, Dewe, & O’Driscoll, 2001; Bacharach, Bamberger, & Sonnenstuhl, 2002). O trabalho como uma poderosa forma de expressão humana e como factor regulador da vida em sociedade é, indiscutivelmente um elemento central na vida de cada indivíduo (Ramos, 2001). Inicialmente, o termo *trabalho* definia-se como “a ocupação diária à qual o homem está condenado pela sua necessidade, e à qual deve ao mesmo tempo a sua saúde, a sua subsistência, a sua serenidade, o seu bom senso e talvez a sua virtude” (Diderot & D’Alembert, 1765 citado por Méda, 1999, p. 95). Actualmente define-se como a “actividade deliberadamente concebida pelo Homem, consistindo na produção de um bem material, na prestação de um serviço ou no exercício de uma função, com vista à obtenção de resultados que possuam utilidade social e valor económico, através de dois tipos de mediações necessárias, uma técnica e outra organizacional (Freire, 1997, p. 27). Friedmann (1970) considera que o *trabalho* é um factor peremptório de equilíbrio psicológico, de estruturação da personalidade, de satisfação duradoura e de felicidade.

Contudo, Ramos (2001) defende que o *trabalho* deve ser fonte de motivação e de prazer e que deve ir ao encontro da essência do indivíduo, de forma a evitar a decepção do trabalho e do sofrimento, sendo o stresse o mais comum exemplo desse sofrimento. Neste sentido, considera-se que o *stresse*, é um termo que deriva da palavra *strictus* do latim, que significa “aperto”. Durante o século XVII foi conotado de “adversidade ou aflição”. No final do século seguinte evolui para expressar “força”, “pressão” ou “esforço”. Apenas no início do século

XX estudiosos das ciências biológicas e sociais iniciaram a investigação dos seus efeitos na saúde física e mental dos indivíduos (Frasquilho, 2004). Embora o stresse tenha sido objecto de inúmeras definições, o termo stresse tem um significado diferente dependendo da pessoa e da situação em que é empregue, não sendo possível identificar nenhuma definição universal.

No entanto, sabe-se que o stresse é um elemento que faz parte da vida, e está associado tanto a situações agradáveis como desagradáveis, na vida de qualquer pessoa (Selye, 1956).

Para Gatchel, Baum e Krantz (1989) citados por Ribeiro (2007, p.273) o *stress* “é o processo complexo através do qual um organismo responde aos acontecimentos que fazem parte do dia-a-dia, susceptíveis, de ameaçar ou de pôr em causa o bem-estar desse organismo”. Todavia, Pestana e Páscoa (2002, p. 207) definem *stresse* como um “estado emocional desagradável (frustração, ansiedade, depressão e intensas reacções neurovegetativas) resultante de uma situação de perigo iminente que ameaça o organismo e os seus mecanismos homeostáticos”. O *Dicionário de Psicologia* (Doron & Parot, 1998) remete o termo *stresse* para as “múltiplas dificuldades a que o indivíduo tem de fazer face (...) e os meios de que dispõe para gerir estes problemas”.

Para Selye (1956) o *estresse* é um fenómeno que envolve o funcionamento global do indivíduo, tanto físico como psíquico e indica a capacidade de adaptação do organismo em responder adequadamente ao meio ambiente. Chambel (2005) define *stresse* como o resultado de um conjunto de percepções e cognições do sujeito, e nesse sentido, Ramos (2001, p. 57) entende que “é um tipo particular de relação entre a pessoa e o(s) seu(s) meio(s), marcada pela percepção de exigências que cobrem ou excedem os seus recursos de coping e que pode perigar o seu bem-estar”. Poder-se-á, então, concluir que o stresse é algo que promove no sujeito, mudanças do foro bioquímico, fisiológico, comportamental e psicológico. Seeman (1989) defende que a saúde resulta do ajustamento entre o indivíduo e o ambiente e que a sua manutenção é influenciada pelo stresse. Apesar de Nunes, Mauro e Cupello (2000)

preconizarem que o stresse é um processo de adaptação normal do indivíduo, salientam que quando a resposta é patológica, há uma disfunção no sujeito, que leva às perturbações transitórias ou doenças graves, ou ainda ao agravamento daquelas existentes. Para os autores Paul e Fonseca (2001, p. 62) “o stresse verifica-se quando há um desequilíbrio entre as exigências ambientais e as capacidades de resposta do organismo. Enquanto conceito relacional, o stresse traduz esse desequilíbrio, que varia com o estado psicológico da pessoa, com as condições ambientais físicas, com a interpretação individual que a pessoa faz das situações concretas (...)”. A maior parte dos estudos sobre *stresse* evidenciaram uma relação com a doença, uma diminuição da produtividade, aumento de absentismo, acidentes de trabalho, erros de desempenho, invalidez, morte prematura e problemas familiares (Calhoun, 1980; Geenbergh, 1987 citado por McIntyre, 1994). Estudos realizados em Portugal, defendem que o stresse e a fadiga são o segundo tipo de queixas mais frequentes associadas ao trabalho (Graça & Kompier, 1999). Lipp e Malagris (1995) preconizam que o stresse é um processo que contribui para a adaptação do organismo perante situações de risco, e desta forma não pode ser encarado como um problema, mas sim como uma solução. No entanto, quando excessivo, esse processo de adaptação pode-se transformar em risco para o indivíduo. Lazarus e Folkman (1984) citado por Ribeiro (2007) defendem que além da importância da adaptação às mudanças, é fundamental considerar também a interpretação que os indivíduos dão aos eventos. Para Straub (2005) a forma como os eventos são interpretados é que vai possibilitar se os eventos são ou não stressantes. Efectivamente, o actual estilo de vida caracterizado por inúmeros comportamentos inadequados, assim como os conflitos e o ambiente em contexto organizacional, entre outros, são responsáveis pelo surgimento de *estados de stresse* na vida dos indivíduos, e concomitantemente percursos pela quebra significativa da qualidade de vida e de produtividade nas organizações. Não obstante, segundo autores como Kahn, Wolf, Quinn, Snoek e Rosenthal (1964); Reiche e Van Dijkhuizen (1979) citados por Chambel

(2005) chegaram à conclusão que a análise da influência de variáveis ao nível organizacional na saúde dos trabalhadores em algumas investigações, não tem sido conclusiva. Enquanto alguns estudos defendem que existe uma relação positiva entre o tamanho da organização e a tensão vivida no trabalho, outros preconizam que os stressores estão mais presentes nas organizações de média dimensão. Segundo Ramos (2001) o stresse pode ser influenciado por variáveis demográficas, nomeadamente a idade e o sexo. Com efeito, este autor sugere que à medida que aumenta a idade, aumenta a vulnerabilidade ao stresse; e que as mulheres podem perceber de forma mais intensa as consequências do stresse em função dos papéis, dos estereótipos profissionais, das políticas organizacionais ou do assédio sexual. No entanto Chambel (2005) defende que quando se pretende estudar os hipotéticos factores de stresse numa organização, deve ser considerado todo um conjunto de factores stressores da situação de trabalho, e fundamentalmente o papel que o indivíduo desempenha dentro da instituição.

No entanto, torna-se pertinente, abordar primeiramente alguns modelos explicativos do stresse. Por isso, vamos de seguida, equacionar algumas das mais importantes teorias acerca do stresse, começando pelos importantes contributos das investigações de Cannon, Selye, Lazarus e Folkman.

2.2. Modelos Teóricos do Stresse

De acordo com Ogden (2004) o *Modelo de Luta ou Fuga* é considerado um dos primeiros modelos de stresse, e foi desenvolvido por Cannon em 1932. Este autor é o primeiro a demonstrar que as manifestações somáticas associadas a comportamentos de luta ou fuga face a um perigo se deviam à libertação da adrenalina, uma hormona com origem na glândula supra-renal. Segundo Baptista (2009) para mobilizar energia para lidar com situações ameaçadoras, os eventos que ocorrem no corpo são suportadas pelo sistema hipotalâmico-adreno-pituitário. Assim, perante um estímulo stressor, dois sistemas integrados entram em

funcionamento: o sistema nervoso autónomo, que passa pela divisão simpática, que é activada nos períodos de vigília e mobilização (também responsável pelas respostas de luta e fuga), liberta norepinefrina ou noradrenalina; e o sistema endócrino, que visa atingir os órgãos e músculos vitais e é posto em funcionamento a partir do hipotálamo e, que actua de forma mais lenta. O modelo de Cannon postula, então, que as ameaças externas suscitam a resposta de luta ou fuga, por parte de um indivíduo, envolvendo uma maior taxa de actividade e excitação. E são estas mudanças fisiológicas que permitem ao sujeito escapar à fonte de stresse ou então lutar. Cannon designa como *Síndrome de Urgência*, um padrão de respostas presente relativamente a qualquer ameaça sentida pelo sujeito, com a finalidade de eliminar ou evitar um eventual estado de sofrimento. Por esta via, quando há modificações excessivas no indivíduo, os mecanismos homeostáticos do organismo são activados para reestabelecer o equilíbrio. Considera-se, portanto, que o *stresse* é uma resposta que possibilita a adaptação, mantendo o equilíbrio de base do organismo (Graziani & Swendsen, 2007; Ogden, 2004; Ramos, 2001).

2.2.1. Modelo de Selye: Síndrome Geral de Adaptação (SGA)

Anos mais tarde, Selye retoma a importância de um estado homeostático do organismo e centra o seu estudo nas respostas fisiológicas de um organismo submetido a um stressor (Graziani & Swendsen, 2007). Para Selye o *stresse* é definido “(...) como uma resposta não específica do organismo a exigências de adaptação diversas, cujos agentes são conceptual e analiticamente distintos dos indivíduos que os experimentam ou das circunstâncias que os rodeiam” (Paúl & Fonseca, 2001, p. 64). De acordo com Ramos (2001) o *Síndrome Geral de Adaptação* é considerado um mecanismo de defesa do organismo contra agressores externos diversos. No entanto, Selye (1956) defende que esta síndrome descreve-se em três fases no processo de stresse. A primeira fase é denominada por “estado de alarme”, que se caracteriza

por ser uma reacção do organismo quando exposto a estímulos aos quais não está adaptado, ou seja, a uma situação stressante. A segunda fase é designada por “estado de resistência”, em há uma tentativa de inverter os efeitos do estado de alarme. Por outras palavras, existe uma adaptação ao agente indutor de stresse e consequente aumento ou eliminação de sintomas (Parreira, 2006; Graziani & Swendsen, 2007). Há simultaneamente uma concorrente descida da resistência à maioria dos estímulos. Por fim, chama-se “estado de exaustão” à fase alcançada na altura em que o sujeito frequentemente exposto a uma situação de stresse, fica incapacitado de evidenciar mais resistência. Esta fase ocorre quando o organismo deixa de ser capaz de ultrapassar a ameaça e consequentemente os recursos fisiológicos começam a fracassar, chegando mesmo a ser fatal se não houver a resolução do stresse (Ogden, 2004; Ramos, 2001; Paul & Fonseca, 2001). De acordo com Ribeiro (2007, p. 277) “a característica principal do modelo de Selye é considerar o indivíduo um objecto psicologicamente passivo de confronto com o agente stressor”. As críticas feitas tanto ao primeiro modelo de Cannon como à teoria de Selye consistiram, por um lado, às suas descrições redutoras do stresse a um simples enquadramento estímulo-resposta, considerando o sujeito passivo. E, por outro, ao facto de não terem tido em conta factores psicológicos na reacção ao stress, mostrando pouco interesse pelas cognições e pela avaliação que o indivíduo faz da situação stressante (Graziani & Swendsen, 2007; Ogden, 2004; Ribeiro 2007). Para dar resposta aos factores psicológicos do indivíduo surge uma nova abordagem, onde o sujeito deixa de ser passivo e passa a ser dinâmico e interactivo com os stressores.

2.2.2. Modelo Transaccional do Stress de Lazarus e Folkman

A Psicologia tem o seu maior desenvolvimento na compreensão da resposta de stresse partir dos trabalhos de Lazarus. Os mecanismos de avaliação psicológica passam a ser analisados como factores críticos durante o processo de stresse (Ogden, 2004; Lazarus &

Folkman, 1984 citado por Ribeiro, 2007). Segundo Graziani e Swendsen (2007, p. 54) Lazarus procura avaliar “(...) mais precisamente a forma como o indivíduo constrói cognitivamente a percepção de uma situação stressante (stress percebido), analisa a sua capacidade em enfrentar (controlo percebido) e organiza estratégias de coping”. A dimensão psicológica abrange a percepção da ameaça, a sua avaliação, a implementação de estratégias de coping e, por fim, a adaptação ao estímulo agressor. Tendo em conta toda esta complexidade, poder-se-á concluir que o stress é um processo interactivo entre o organismo e o ambiente. Sendo assim, cada indivíduo pode ser afectado consoante a sua apreciação face à interacção com o agente agressor e, cuja apreciação depende das características psicológicas do organismo, nomeadamente dos traços de personalidade e dos estados emocionais (Ribeiro, 2007). Segundo Cooper e Payne (1988); Fontaine, Kulbertus e Étienne (1996) citados por Parreira (2006) o pensamento sistémico e as teorias transaccionais evidenciam a importância das relações entre os sistemas e o contexto. Assim, nos modelos relacionais existe duas dimensões essenciais no stress: a *dimensão pessoal* (características da personalidade, padrões de comportamento) e a *dimensão contextual* (características percebidas dos estímulos do meio). Há, portanto, uma relação dinâmica entre a pessoa e o contexto em que ela ocorre, e mediada pela avaliação cognitiva e pela representação que a mesma faz da situação em causa.

Segundo Lazarus citado por Ogden (2004, p. 290-291) “(...) o stress envolve uma transacção entre os indivíduos e o seu mundo externo, e que suscita uma resposta de stress caso o indivíduo avalie um acontecimento potencialmente stressante (..)”. No fundo, o importante é o *indivíduo em situação de stress* e não tanto o *indivíduo com sintomas de stress*. Segundo o modelo de Selye, a pessoa é vista como mero receptor de efeitos nocivos vindos do mundo exterior. No entanto, Lazarus afirma que existe uma interacção constante entre a pessoa e o ambiente; que não só é afectado por ele, como também reage e afecta o meio circundante. Neste sentido, o indivíduo deixa de ser passivo com o meio e passa a

interagir com ele (Ramos, 2001; Ogden, 2004). Segundo o modelo transaccional, uma situação torna-se stressante quando a pessoa considera que a interacção entre o meio supera os seus próprios recursos e põe em risco o seu bem-estar (Lazarus & Folkman, 1984 citados por Graziani & Swendsen, 2007). Lazarus defende ainda que uma ameaça de stresse só é considerada de natureza psicológica, quando há uma interpretação que reconheça se a situação é agradável ou se é desagradável (Lazarus & Folkman, 1984 citado por Paul & Fonseca, 2001). Para Lazarus os dois factores que, num dado momento, motivam a situação de stresse são: a avaliação cognitiva e o coping. Estes processos ocupam um lugar central no modelo transaccional de Lazarus, uma vez que colocam ênfase no sujeito e contribuem em grande medida para o estudo do stresse. A *avaliação cognitiva* explica que “qualquer encontro significativo com o ambiente é continuamente analisado pela pessoa, que procura conhecer as exigências e constrangimentos implicados nessas transacções e que recursos e opções dispõe para lidar com eles (Ramos, 2001, p. 54)”. Segundo a avaliação cognitiva da transacção stressante a percepção do stresse compõe-se de três momentos distintos: primária, secundária e reavaliação. *Primeiramente*, a partir das transacções que faz com o meio ambiente, o indivíduo avalia se a situação representa ou não uma ameaça para o seu bem-estar (Graziani & Swendsen, 2007). Na avaliação *secundária*, se a pessoa considerar que a situação é causadora de stresse, procura avaliar as suas estratégias de coping de forma a enfrentar a situação stressante. Por fim, de acordo com as trocas efectuadas com o meio e o resultado das suas acções para alterar o mesmo, o indivíduo reestrutura as suas próprias avaliações, com a finalidade de alcançar o seu bem-estar. Ou seja, a reavaliação é concebida à medida que todo o processo a avaliação cognitiva é alterada consoante os novos dados que vão surgindo (Ramos, 2001; Ogden, 2004). Assim, à medida que vai aparecendo situações causadores de stresse, o sujeito procura dar-lhes respostas de forma a controlá-las. Estas formas de ultrapassar os estados de stresse denominam-se por *processos de coping*. Lazarus e Folkman

(1984) citados por Graziani e Swendsen (2007, p. 56) definem *coping* como “(...) as estratégias adaptativas, os esforços cognitivos e comportamento do sujeito para organizar a exigência provocada pela sua interacção com o meio ambiente, exigência essa que o indivíduo avalia como ultrapassando os seus limites”. As *estratégias de coping* podem ter funções, por um lado, relacionadas com a organização do problema que origina o desamparo, sendo considerado um esforço para alterar as circunstâncias stressantes originadas pela interacção entre o indivíduo e o meio, envolvendo-se, desta forma, num *coping orientado para o problema ou instrumental*. E por outro, funções relativas à forma como as pessoas alteram a forma como interpretam determinado acontecimento, procurando minimizar o mal-estar causado pelo agente agressor, envolvendo-se num *coping orientado para as emoções ou paliativo*. No fundo, o *coping centrado na emoção* está associado aos pensamentos e às acções do sujeito com o objectivo de diminuir o impacto emocional do stress (Biling & Moos, 1984; Ramos, 2001; Lazarus & Folkman, 1984 citados por Graziani & Swendsen, 2007).

Portanto, o envolvimento em estratégias de coping visa a alteração da situação e, se forem adequadas e eficazes, os obstáculos são resolvidos e há um crescimento e uma maturidade por parte do indivíduo. Caso contrário, se as estratégias de coping não forem satisfatórias, o stress agudiza-se cristalizando-se na forma de consequências, podendo emergir a doença (Ramos, 2001). Este enquadramento teórico evidenciou até que ponto é que as situações stressantes podem promover ou diminuir o bem-estar dos indivíduos. Segundo Cardoso (1997, p. 3) “o stress é a potência da oportunidade mas também a iminência do risco”. Deste modo, deve haver uma preocupação de todos, em transformar o stress em factor promotor de desenvolvimento e de tendência actualizante, principalmente em situação de trabalho, tanto ao nível individual como organizacional com o intuito de garantir a saúde e a produtividade.

2.2.3. Modelo Circular de Stresse de Jesus

Para Jesus (2002) o *stress* e o mal-estar docente constituem um problema actual em Portugal e, face a este quadro, no âmbito da prevenção e na optimização do desenvolvimento e promoção da saúde, propõe a adopção de um *modelo de formação relacional* de forma integrada, no intuito de proporcionar o desenvolvimento de qualidades e competências pessoais e interpessoais que contribuam para a melhorar a prática educativa e os sentimentos de realização profissional dos docentes. Sendo assim, a partir deste modelo, Jesus (2002) apresenta algumas estratégias para a gestão do stresse do mal-estar docente e, sugere um *modelo circular de stresse*, baseado numa nova abordagem da situação em análise mediante a adopção de um paradigma mais positivo e preventivo. Para este autor o stresse não tem que ser necessariamente negativo. Por essa razão, distingue dois tipos de stresse: *distress* como o stresse desagradável e nefasto, com exigências intensas, excessivas e prolongadas, promovendo uma desadequada adaptação à situação; e o *eustress* como o stresse agradável e adaptativo que funciona como um desafio e factor de desenvolvimento e realização profissional para a resolução de problemas. Para Jesus (2002) o *stresse* nem sempre é negativo, enquanto que o *burnout* é sempre negativo, traduzindo défices nas estratégias que o sujeito mobiliza para lidar com as situações. Jesus (2002) começa por preconizar que perante um estímulo *stressor*, a percepção da incapacidade para dar resposta às exigências profissionais faz com que os indivíduos desenvolvam esforços e mobilizem recursos para tentar suprir adequadamente aquelas necessidades. Desta forma, Jesus (2002, p. 18) defende a existência de três etapas no desenvolvimento dos processos de mal-estar: “(...) primeiro, as exigências profissionais excedem os recursos adaptativos do individuo, provocando stresse (alerta); segundo, o sujeito tenta corresponder a essas exigências, aumento o seu esforço (resistência); por fim, aparecem os sintomas que caracterizam o mal-estar propriamente dito

(exaustão)” (vide Figura 1).

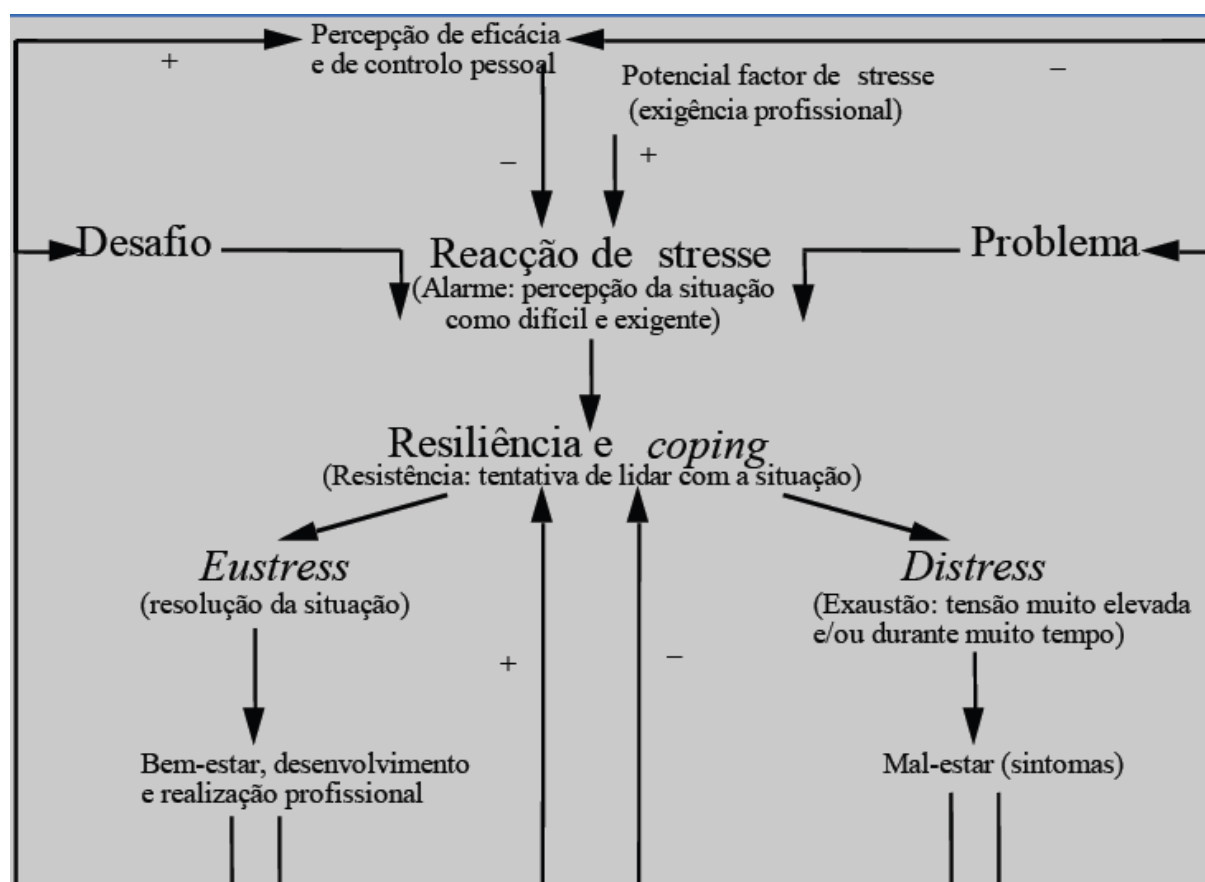


Figura 1. Modelo circular de stresse de Jesus (2002).

De acordo com Jesus (2000; 2002), o stresse pode ser um factor de desenvolvimento, de realização profissional e de promoção de sentimentos de auto-eficácia (*eustress*) quando o indivíduo optimiza o funcionamento adaptativo e consegue encontrar uma resolução para a situação. Se o individuo for bem sucedido, “(...) no futuro se for confrontado com uma situação idêntica, apresentar-se-á mais auto-confiante e terá maior probabilidades de resolver a situação” (Jesus, 2001, p. 8). Contudo, o stresse pode ser um factor de doença, de instabilidade e tensão psicológica, quando o sujeito não possui as competências de *coping* adequadas para corresponder a essas exigências (*distress*). Pode-se concluir, que para este autor, o stresse surge inicialmente como um esforço de adaptação à realidade e, só quando esses mecanismos de adaptação se esgotam, é que o indivíduo poderá entrar na síndrome de

burnout. Todavia, sendo o stresse no trabalho uma área autónoma e específica no domínio laboral, surge a necessidade de conhecer alguns dos seus modelos teóricos elaborados para melhor compreensão do fenómeno em si.

2.2.4. Modelo dos Processos do Stresse no Trabalho

O conceito de *stresse no trabalho* é um conceito difícil de definir tendo em conta que é um termo simultaneamente complexo e vago. Segundo Greenberg (1987) citado por McIntyre (1994) refere que o *stresse no trabalho* é aquele que ocorre numa pessoa. Baker (1988) citado por Ramos (2001, p. 67) define *stresse no trabalho* como um “desequilíbrio substancial (percepcionado) entre exigências e capacidade de resposta, nas condições em que o insucesso na satisfação dessas exigências acarreta importantes consequências (percepcionadas)”. A partir dos vários modelos sobre o stresse, nomeadamente, dos trabalhos elaborados por Selye e Lazarus, têm sido apresentados várias explicações teóricas para o stresse no trabalho.

O *modelo dos processos do stresse no trabalho* surge para se compreender em que medida o stresse ocupacional afecta a produtividade dos indivíduos na organização. McGrath (1976) postula que quando os indivíduos percebem que determinada condição de trabalho lhes pode causar stresse, avaliam a situação e tentam modificar essa condição. Assim, o indivíduo está na presença de consequências negativas do stresse, se as respostas comportamentais escolhidas forem negativas. Em contexto organizacional, quando esta situação acontece, pode evidenciar-se, por parte do sujeito, uma redução da produtividade.

2.2.4.1. Modelo IRS (Institute for Social Research)

Este modelo é uma das primeiras conceptualizações do stresse e, surge na década de sessenta no *Instituto de Investigação Social da Universidade de Michigan* (Jex, 1998 citado

por Ramos, 2001). Segundo esta teoria “(...) o ambiente objectivo do trabalho é avaliado de forma subjectiva pelos indivíduos e que, em função das suas percepções negativas, se registam repostas fisiológicas, comportamentais e emocionais que podem influenciar a saúde, física e mental, dos mesmos”. Portanto, para este modelo as avaliações dos indivíduos são influenciadas tanto pelas suas *características pessoais* (genética e personalidade) como pelas suas *relações interpessoais* (Ramos, 2001, p. 65). No entanto, de acordo com Karasek e Theorell (1990) apresenta algumas limitações, nomeadamente, ao não ponderar o papel do *coping* nos processos de stresse e ao não clarificar a relação entre o stresse no trabalho e o rendimento dos indivíduos. Mas, em contrapartida, salienta a contribuição das respostas de stresse dos indivíduos no funcionamento global da própria organização, salientando a importância do factor humano nas organizações (Ramos, 2001).

2.2.4.2. Modelo de Ajustamento Pessoa-Ambiente

Segundo French, Rogers e Cobb (1974) defendem que o stresse no trabalho surge, quando existe uma discrepância entre a exigência do trabalho e a capacidade do sujeito. De facto, para estes autores, determinadas situações podem promover o aparecimento do stresse no trabalho.

Acontece quando o individuo possui capacidades acrescidas face ao trabalho pretendido, ou quando as exigências laborais superam as habilidades do individuo. Contudo, surge também quando as motivações individuais não encontram no trabalho adequada satisfação promovendo, deste modo, um desajustamento entre a pessoa e o ambiente. No entanto, este modelo apresenta algumas limitações, uma vez que defende que o stresse é essencialmente função das percepções individuais da pessoa relativamente a si e ao trabalho. Exclui, portanto, as propriedades objectivas do trabalho, potencialmente causadoras de stresse, e como factor importante na medição da discrepância. Todavia, o aparecimento deste modelo contribui significativamente para explicar a importância do planeamento do trabalho com flexibilidade

e fundamentalmente, para focalizar a importância do factor humano na organização, com capacidades e motivações diferenciadas (Baker & Karasek, 2000 citados por Ramos, 2001).

2.2.4.3. Modelo Exigências do Trabalho-Controlo

De acordo com Ramos (2001) este modelo foi desenvolvido nos finais da década de 70 por Robert Karasek e colaboradores com a finalidade de investigar a relação entre as características do trabalho e a prevalência da doença coronária. Chegou-se à conclusão que os indivíduos que suportavam maiores exigências laborais e sobre as quais possuíam um poder reduzido de decisão, eram os que tinham mais sintomas da doença cardíaca. De facto, verificou-se que o reduzido controlo dos trabalhadores sobre as altas exigências laborais promoviam consequências negativas de stresse. No entanto, observou-se que uma elevada exigência profissional com elevado poder e controlo de decisão motivam o crescimento e o desenvolvimento de novos padrões comportamentais ao nível individual e organizacional (Karasek & Theorell, 1990). Concluindo, o contributo deste modelo deveu-se fundamentalmente ao facto de salientar a importância do controlo dos trabalhadores sobre as tarefas, na redução dos efeitos negativos do stresse no trabalho e, por conseguinte no aumento dos níveis de produtividade das organizações. Considerando as ideias centrais que aqui foram apresentadas, nesta fase, é fundamental investigar quais são os factores associados à cultura/clima organizacional, que contribuem directa ou indirectamente para o aparecimento do stresse e influenciam a qualidade de vida individual.

2.3. Factores Associados à Cultura Organizacional Indutores do Stresse

Presentemente, a cultura organizacional como conduta organizacional contribui significativamente para o relacionamento interpessoal e, por conseguinte para a qualidade de

vida dos indivíduos nas organizações. Segundo Hackman e Oldham (1890) e Kopelman, Brief e Guzzo (1990) citados por Chambel (2005, p. 105) defendem que “as características do trabalho e as práticas organizacionais, integradas no conceito de clima, são consideradas variáveis fundamentais para compreendermos porque é que em algumas organizações os trabalhadores estão satisfeitos e motivados, enquanto noutras, se sentem desmotivados e insatisfeitos”.

Cooper e Marshall (1977) citados por Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2006) defendem que a estrutura e a cultura organizacional podem ser causadoras de stresse, assim como a má qualidade e a insegurança do emprego podem influenciar o nível de bem-estar psicológico. Segundo Lobo (2003) há uma forte tradição para associar o trabalho a experiências psicológicas negativas, tendo em conta que o trabalhador mobiliza forças cognitivas, emocionais e volitivas para dar resposta às condições objectivas ligadas ao contexto laboral. Sendo assim, este autor defende que a qualidade de vida está relacionada a baixos níveis de tensão. De acordo com Lindstrom (1992) a cultura organizacional tem uma grande influência sobre o grau de satisfação dos trabalhadores e por esta razão considera-o um condicionador importante do stresse. Nesta perspectiva, segundo Cherniss (1980) citado por Parreira (2006, p. 41) defende que “climas positivos, com forte presença de comportamentos de apoio social dos companheiros, têm sido geralmente considerados protectores do stress; climas sociais negativos têm sido considerados favoráveis ao aparecimento do síndrome do stress”. Nesta linha de ideias, Herzberg (1966) citado por Parreira (2006) considerou quatro culturas fundamentais no estudo dos factores indutores do stress no trabalho. A cultura grupal, é a *primeira* e, caracteriza-se pelo facto de não possuir praticamente factores geradores de stresse. Neste tipo de cultura, as situações são não vistas como ameaçadores, mas como desafios motivadores com fortes laços afectivos e de atracção. A *segunda* cultura, é caracterizada como tendo um ambiente onde existe um funcionamento ambíguo com

situações geradoras de incerteza. Ramos (2001) defende que quando a comunicação é deficiente proporciona situações indutoras de stresse, mas que a melhoria da comunicação organizacional reduz as situações ambíguas e contribui para o aumento do rendimento dos seus trabalhadores. Contudo, devido aos dilemas motivacionais que os indivíduos neste tipo de cultura/clima enfrentam, pode aparecer elevados níveis de stresse ou apenas níveis de alerta. Na *terceira* cultura, o aparecimento do stress está associado a factores quotidianos frequentes. Nesta perspectiva, resultam da desvalorização pessoal, sobrecarga de tarefas e de papéis ambíguos, afectado fundamentalmente pelo estilo de liderança e da desmotivação na execução das tarefas. Segundo Friedmann e Naville (1970) o estilo de liderança afecta objectivamente os seus subordinados e consequentemente a cultura organizacional, uma vez que contribui para o sucesso e produtividade da organização. Ainda de acordo com estes autores, um estilo de liderança democrático é um tipo de liderança que concorre para uma melhor cultura organizacional, e por conseguinte para reduzir significativamente as probabilidades de ocorrer comportamentos de stresse. Isto porque ao promover a participação activa dos seus subordinados, consegue definir melhor as tarefas de trabalho.

Por fim, a *quarta* cultura organizacional caracteriza-se por gerar sentimentos de frustração de vazio e de desvalorização, por conter o maior número de factores potenciadores de stress.

Este tipo de cultura baseia-se no desinvestimento afectivo contribuindo fortemente para a formação de sentimentos de desespero (Herzberg, 1966; Abramson, Seigman & Teasdale, 1978 citados por Parreira, 2006), tendo precursões negativas na saúde mental dos indivíduos.

No entanto, o suporte social tem surgido como um factor importante na protecção da saúde e ambiente social e, neste sentido torna-se necessário abordar algumas investigações realizadas neste âmbito.

CAPÍTULO III – O SUPORTE SOCIAL

1.1. Definições e Operacionalização do Suporte Social

Segundo Siqueira e Padovam (2007) citados por Pacheco e Jesus (2007, p. 68) “estudos epidemiológicos realizados nos Estados Unidos, na Europa e Ásia mostraram que as relações sociais produzem efeitos positivos sobre a sobrevivência de adultos”. Os primeiros estudos sobre o suporte social surgiram a partir da década de 70 do século XX pelos autores Cobb (1976) e Cassel (1975), apresentando evidências do papel protector de suporte social sobre a saúde, nomeadamente na influência sobre ajustamento psicológico em indivíduos em situação de stress (Cohen, 1988 citado por Pacheco & Jesus, 2007). É a partir dos anos 80, que se começa a investigar qual a relação entre ambiente social e saúde e, neste contexto o suporte social surge como um conceito chave na intervenção, protecção e promoção da saúde social.

Neste sentido, o suporte social além de ser considerado um mediador entre eventos stressores e saúde, surge como um conceito central no campo de psicologia da saúde.

Algumas investigações chegam à conclusão que “(...) o suporte social exerce efeito benéfico sobre o bem-estar e funciona como uma espécie de amortecedor de situações estressoras relacionados com o trabalho (Siqueira & Padovam, 2007 citados por Pacheco & Jesus, 2007, p. 75). Outros estudos têm evidenciado a existência de efeitos positivos directos entre o apoio social e saúde, mas também a presença de efeitos indirectos, caracterizados pela diminuição do stress psicológico, pela redução do risco de depressão, ansiedade e de patologias em caso de situações stressantes (Rascle et al., 1997). A importância dada ao apoio social advém também do facto de indivíduos socialmente isolados evidenciarem uma maior propensão para o suicídio, doenças psiquiátricas, acidentes, do que aqueles que apresentam um maior leque de contactos sociais de melhor qualidade (Rodriguez & Cohen, 1998). De acordo com Bergman et al. (1990) citado por Vaz Serra (2007, p. 128) o *apoio social* “é um

termo abrangente que diz respeito à quantidade e à coesão das relações sociais que envolvem uma pessoa, à força de laços estabelecidos, à frequência de contacto e ao modo como é percebido que existe um sistema de apoio que pode ser útil e prestar cuidados quando necessário”. Vaz Serra (2007) refere que a necessidade de apoio social é sentida desde o nascimento da pessoa e preconiza que as diferentes relações sociais significativas e a prestação de apoio social vão evoluindo ao longo da vida e, com a idade as relações tornam-se mais fortes, mais vastas e profundas. Newman e Newman (1995, p. 56) defendem que, enquanto que no início da idade adulta as interações são constituídas por amigos, companheiros sexuais e por pessoas com as quais é preciso competir ou colaborar; a meio da idade adulta “(...) as relações significativas baseiam-se na família, no trabalho e/ou na comunidade. As relações podem alargar-se a amizades estabelecidas noutras cidades ou países. Os adultos são influenciados pelas relações sociais que têm um impacto sobre as suas vidas ou as dos filhos e pais”. No entanto, referem ainda que na velhice, as relações significativas são por um lado, mais vastas com o mundo e por outro, focalizam-se em alguém de quem é preciso cuidar ou nos amigos que ainda vivem.

Hobfoll e Vaux (1993) citado por Vaz Serra (2007) consideram o apoio social como um meta-constructo, destacando três constructos fundamentais: os *recursos da rede social*, que são organizadas pelas relações sociais disponíveis que podem prestar ajuda quando necessário e que mantêm uma ligação estável num determinado grupo social; o *comportamento de apoio* que segundo estes autores é definido como a troca de recursos entre o receptor e o dador; e por último a *avaliação subjectiva de apoio*, que remete para o modo como o indivíduo percepçiona e atribui significado ao auxílio prestado pelo outro. Assim, em relação aos *recursos da rede social*, Vaz Serra (2007) refere que os indivíduos que têm a percepção de pertencerem a uma rede social forte, que lhes fornece auxílio quando passam por acontecimentos dramáticos, sentem as situações de stress de forma menos intensa. Além

disso, defende que as famílias são umas das fontes de apoio social mais próximas na gestão do stress gerado. A rede de amigos, de colegas de trabalho e de conhecidos pode ser limitada apenas a pessoas de determinado grupo sócio-profissional ou estatuto social, ou então ser ampla e existir diversas pessoas a quem se pode recorrer. Neste sentido, uma vasta rede social oferece um maior número de possibilidades de se encontrar um tipo de pessoa que possa prestar auxílio em determinada situação. No entanto, uma boa rede de amigos, mesmo sendo limitada, pode muitas vezes ser mais útil na resolução de uma dificuldade do que a família, devido às críticas que a mesma possa dar.

Contudo, House (1981) citado por Vaz Serra (2007) defende que as pessoas com recursos pessoais mais fortes são os que têm maior facilidade em obter apoio social recebido dos outros. Em contrapartida, Hobfooll e Vaux (1993) citados por Vaz Serra (2007) argumentam que os indivíduos com menos recursos têm um menor acesso e procuram menos o apoio social, originando que as pessoas de baixos recursos fiquem facilmente privados do apoio social quando se encontram em stresse. Todavia, esta situação pode agravar-se de acordo com as regras sócio-culturais; isto é, se o pedido de apoio social for visto como um sinal de fraqueza ou de humilhação, pode traduzir-se como um obstáculo a um apoio social eficaz.

Em relação *o comportamento de apoio* cujo objectivo consiste em aumentar o bem-estar do receptor, são denominadas como recursos, que podem ser da mais variada natureza, como por exemplo: objectos, características pessoais (criatividade, competências) condições específicas de vida (bom casamento) ou fontes de energia (dinheiro, saber científico). Por último, a *avaliação subjectiva de apoio* diz respeito à forma como o indivíduo interpreta o mundo subjectivo. Segundo Cutrona (1996) citado por Vaz Serra (2007) se o sujeito tiver a percepção de que pode dispor de apoio social, há uma relação positiva com a sensação de bem-estar.

1.2.Dimensões de Suporte Social

Segundo Rodriguez e Cohen (1998) citados por Siqueira e Padovam (2007) referem que existem três dimensões importantes na constituição do suporte social: suporte emocional, instrumental e de informação. O *suporte emocional* caracteriza-se pelo suporte recebido por pessoas com as quais se estabelece fortes significativos vínculos de amizade, existindo respeito, preocupação, empatia e feedback positivo (Adam, King & King, 1996; Helgeson & Cohen, 1996; Seeman, 1998 citados por Siqueira & Padovam, 2007). Segundo Berkman (1995); Cohen e Hoberman (1993) citados por Siqueira e Padovam (2007) defendem que este tipo de suporte emocional pode ser fornecido por amigos íntimos, parentes ou colegas de trabalho. Além disso, este suporte tem como finalidade dar conforto, segurança e atenção, assim como auxiliar na recuperação da auto-estima, reduzir sentimentos pessoais inadequados, e reduzir o stresse. Helgeson e Cohen, 1996; Ribeiro, 1999; Seeman, 1998 citados por Siqueira e Padovam (2007, p. 72) defendem ainda que “indícios de diminuição dos riscos de depressão e estresse foram encontrados em pessoais que gozam de altos níveis de suporte emocional”. Segundo Coelho e Ribeiro (2000) e Sarafino (2002) a intimidade e o cuidado que usualmente caracteriza as relações amorosas do adulto, como no casamento, garante a oportunidade de uma continuada fonte de suporte íntimo, assim como uma situação laboral estável assegura uma maior satisfação das amizades devido a uma maior aproximação com os colegas aumentando assim o tamanho da rede social desses indivíduos, face aos sujeitos desempregados. Em relação ao *suporte instrumental*, está relacionado com os vários auxílios que um indivíduo tem disponível na sua rede social ou organizacional e, tem como finalidade ajudar a superar dificuldades de natureza estrutural. O *suporte informacional* diz respeito às informações disponibilizadas pela rede social que podem incluir várias áreas de interesse para o indivíduo: saúde, trabalho, lazer, relações sociais (Rodriguez & Cohen, 1998; Seeman, 1998 citados por Siqueira & Padovam, 2007).

1.3. O Stresse e o Suporte Social

O estado de bem-estar depende duma interacção entre factores biológicos, hereditários, bioquímicos, psicológicos, sociais e culturais e, Cruz (2007) elege o modelo vulnerabilidade-stresse como o paradigma de referência no aparecimento da maioria das doenças mentais.

Para este autor o stresse acumulado é um factor que pode comprometer o funcionamento cognitivo, emocional e comportamental dos indivíduos e, consequentemente influenciar a qualidade de vida, as relações laborais, familiares e sociais. De acordo com Pinto e Silva (2005) há diferenças individuais na vulnerabilidade ao stresse, destacando-se factores ao nível biológico, psicológico, de personalidade e social. Ribeiro (1999) citado por Santos, Ribeiro e Lopes (2003, p. 186) refere que o suporte social é um dos conceitos fundamentais da Psicologia da Saúde e que “o suporte social alivia o stresse em situação de crise, pode inibir o desenvolvimento de doenças e, quando o individuo está doente tem um papel positivo na recuperação da doença”. Dentro deste contexto Bishop (1994) citado por Santos, Ribeiro e Lopes (2003) defende que os indivíduos com níveis elevados de suporte social percebido apresentam processos de adaptação mais positivos. Sendo assim, autores como Lindop e Cannon (2001); Andrykowski e Córdova (1998); Bloom, Stewart, Johnston, Banks e Fobair (2001), Fonseca e Jesus (2007) e Carlsson e Hamrin (1994) defendem que numa situação de crise, nomeadamente em termos de diagnóstico oncológico ou doenças crónicas, a presença de suporte social (companheiro, família, amigos, profissionais) é visto pelas mulheres como uma necessidade significativa no alívio do stresse; sendo que a percepção de um suporte social adequado às suas necessidades, fornecem no geral, níveis de stresse mais reduzidos, um melhor ajustamento psicológico e uma melhor qualidade de vida. Estudos desenvolvidos por Fonseca e Jesus (2007), Santos, Ribeiro e Lopes (2003) e Ribeiro (1999) referem a ocorrência de diferenças significativas entre os sexos na percepção da satisfação com o suporte social, referindo que na generalidade a satisfação das mulheres é ligeiramente inferior à dos homens,

em especial na satisfação com os amigos, actividades sociais e na intimidade, o que poderá demonstrar uma maior valorização à disponibilidade dos parceiros sociais.

No entanto, em termos de habilitações literárias, os estudos não são unânimes nas suas conclusões. Mor Barack e colaboradores (1998) citado por Lobo (2003, p. 162) afirmam que “(...) as mulheres necessitam de maior apoio porque se percepcionam, devido a factores culturais, com menos possibilidades de serem promovidas no estatuto e nas funções”. Neste sentido, Murray (1939) citado por Lobo (2003) refere que a formação académica é uma forma de realizar e satisfazer certos motivos básicos, como o aumento das expectativas de promoção. Nesta perspectiva, também autores como Santos, Ribeiro e Lopes (2003) sugerem que o grau de literacia pode favorecer o processo de integração profissional e social, agilizando as comunicações com os pares e aumentar as relações sociais ao nível dos amigos e intimidade, sugerindo que indivíduos com níveis mais elevados de habilitações literárias têm uma maior satisfação com o suporte social percebido, nomeadamente com os amigos; outros estudos desenvolvidos por autores como Katapodi, Facione, Miaskowski, Dodd e Waters (2002) e Navalhas (1998) mostram não existir relação entre o nível literário e a satisfação com o suporte social.

As investigações realizadas por Santos, Ribeiro e Lopes (2003) concluem ainda uma correlação inversa entre a idade e a satisfação com o suporte social, inferindo que à medida que aumenta a idade, diminui a satisfação com o suporte proveniente dos amigos. Neste contexto, o efeito do suporte social nas situações de stresse, pode proteger o individuo do efeito catastrófico do confronto com o *stressor*, ou mediando a relação entre o stresse e os resultados de *coping* e saúde (Underwood, 2000; Ward, Leventhal, Easterling, Luchterhand & Love, 1991 citados por Santos, Ribeiro & Lopes, 2003). De acordo com Navalhas (1998) o suporte social pode ser visto como um recurso de *coping*, reduzindo os efeitos psicológicos dos estímulos *stressores*. Segundo Ogden (2004) a relação entre o stresse e a doença pode ser

mediada por factores tais como o estilo de *coping*, controlo percebido do stressor e apoio social. Apesar de diversos estudos terem demonstrado que o stress exerce um efeito significativo no surgimento de perturbações psicológicas ou físicas, muitas pessoas enfrentam níveis elevados de stress sem desenvolverem essas perturbações; o que sugere a existência de outros factores capazes de funcionar como amortecedores dos efeitos do stress, nomeadamente o apoio social (Moreira, 2002). Assim, existe três modelos básicos que explicam o papel do apoio social no estado de saúde: o *modelo do efeito principal* que preconiza que a presença de apoio social é um factor salutar reduzindo significativamente os efeitos do stressor e que a sua ausência promove o aparecimento de stress. O *modelo de protecção contra o stress* sugere que o apoio social além de influenciar a percepção individual protege o indivíduo do agente stressor. A teoria da comparação social exemplifica este processo ao sugerir que a existência de outras pessoas possibilita a escolha de uma estratégia de *coping* adequada através da comparação social. Também a teoria do papel tem subjacente que o apoio social possibilita aos indivíduos alterar a sua identidade consoante as exigências do stressor. E o *modelo de estressores-recursos conjugados* que refere que os efeitos protectores de suporte social contra o stress ocorrem quando o individuo percebe que os recursos de suporte disponíveis estão ajustados às suas necessidades criadas pelo evento stressor (Rodriguez & Cohen, 1998 citados por Siqueira & Padovam, 2007). Todavia, Cutrona (1996) citado por Pinto e Silva (2005, p. 34) referem que existe condicionantes de acesso a apoio social e opinam que “com níveis baixos de apoio social aqueles que são submetidos a stress intenso sofrem, como consequência desse facto, de uma má saúde física e mental; contudo, quando as pessoas estão protegidas por níveis altos de apoio social, mesmo quando são submetidas a stress elevado, não descompensam nem a sua saúde se ressentem ou, se se ressentir, é num grau muito menor”. No entanto, segundo House (1981) citado por Pinto e Silva (2005) as pessoas que têm maior facilidade em possuir apoio social são aquelas que

têm recursos mais elevados, possuindo uma personalidade combativa, um bom auto-conceito, sentido de competência, um *locus* de controlo interno e facilidade nas relações interpessoais.

Sendo assim, pode-se concluir que os indivíduos com recursos menos elevados estão mais predispostos a sofrer perdas, consequência de um menor acesso ao apoio social. Algumas investigações sugerem que as pessoas insatisfeitas com a quantidade de suporte social que recebem da sua rede social têm uma maior tendência a ter problemas psicopatológicos, e consideram que os indivíduos sob stress podem receber menos suporte social por causa dos problemas sociais criados pelas desordens psicológicas (Henderson, 1984; Lee, 1985; Krause, Liang & Yatomi, 1989 citados por Siqueira & Padovam, 2007).

O suporte social exerce efeitos benéficos sobre o bem-estar e funciona simultaneamente como amortecedor de estressores relacionados com o trabalho, como a insatisfação e o tédio.

Neste contexto, as organizações poderão ser importantes fontes de suporte para os trabalhadores, se proporcionarem condições favoráveis no sentido de melhorarem o seu ambiente de trabalho. Estas medidas podem passar pelo desenvolvimento de programas de promoção e protecção de saúde (Siqueira & Padovam, 2007). Para Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986, p. 501) a *percepção de suporte organizacional* pode ser definido como “(...) as crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar”. Segundo Casper, Martin, Buffardi e Erdwins (2002) alguns estudos sugerem que a insatisfação no trabalho pode influenciar o bem-estar e a saúde dos indivíduos em outros contextos sociais da vida, como o familiar. Referem ainda que quando existe por parte da organização um comprometimento afectivo perante os seus colaboradores, ou seja, quando se mostra compreensiva com os seus problemas familiares pode funcionar como redutor de stress nos mesmos. Allen, Herst, Bruck e Sutton (2000); Ferber, O’Farrel e Allen (1991); Gignac, Kelloway e Gottlieb (1996); Kossek e Ozeki (1998) citados Siqueira e Padovam (2007)

defendem que o trabalho quando interfere negativamente na vida familiar pode desencadear insatisfação com o próprio trabalho, e essa interferência, conseqüentemente pode estar associada a conseqüências negativas para a saúde e bem-estar e promover insatisfação com o trabalho e tensão psicológica. Autores como Schat e Kelloway (2003); Beehr (1995); Cohen e Wills (1985); Baruch-Feldman, Brondolo, Bem-Dayana e Schwartz (2002) citados Siqueira e Padovam (2007) referem ainda que o suporte social em contexto de trabalho pode ser considerado como uma importante variável correlacionada aos aspectos de trabalho, uma vez que o suporte organizacional parece estar positivamente associado à saúde, às atitudes e comportamentos do trabalhador.

Todavia, autores como Rhoades e Eisenberg (2002); Siqueira (2003) e Siqueira e Gomide Jr. (2004) citados por Siqueira (2009) defendem que os suportes percebidos pelos indivíduos no seu meio ambiente de trabalho e na sua vida pessoal permitem-lhes estabelecer vínculos positivos no contexto laboral e ter uma existência pessoal mais saudável. De acordo com as investigações desenvolvidas por Siqueira (2009) existe uma relação positiva entre o bem-estar subjectivo e o bem-estar no trabalho, defendendo que o aumento do bem-estar no trabalho favorece o aumento do bem-estar na vida pessoal dos indivíduos. Tais resultados indicam que o bem-estar na vida pessoal do indivíduo trabalhador é mais influenciado por suportes da organização do que por apoios percebidos na sua rede de apoio social. Também Siqueira e Padovam (2007) sugerem que a percepção do suporte organizacional pode ter importantes implicações para a vida pessoal e profissional dos indivíduos. Neste sentido, sublinham a necessidade das organizações criarem condições ambientais favoráveis, através do tratamento justo, apoio das chefias, recompensas organizacionais, preocupação com o bem-estar dos trabalhadores de forma a serem entendidas como um local agradável para se trabalhar.

PARTE II – ESTUDO DE CAMPO

CAPÍTULO IV - OBJECTIVOS E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Problemática e Objectivos de Estudo

Poder-se-á afirmar que o *stress* é um fenómeno indissociável da natureza humana, e a sua prevenção é um esforço sistémico e uma responsabilidade partilhada tanto por indivíduos como por organizações, com a finalidade de promover a saúde ao nível individual e organizacional (Ramos, 2001). Lazarus e Launier (1978, p. 285-286) citado por Ogden (2004) consideram que o *stress* “é como uma transacção entre uma pessoa e o meio ambiente”. As condições de trabalho, nomeadamente as condições físicas, químicas e biológicas do ambiente, exercem pressão sobre o indivíduo, conduzindo-o ao *stress* (Chanlat, 1996). Numa perspectiva cultural, é possível compreender diversos aspectos da vida organizacional, permitindo interpretar a realidade socialmente construída, assim como a forma como os seus membros organizacionais estruturam o seu pensamento, acções e sentimentos. O apoio social tem um efeito atenuante e protector em relação ao *stress* e protege o indivíduo na saúde e bem-estar (Vaz Serra, 2007). O suporte social está positivamente associado à saúde do trabalhador e pode ser apontado como um antecedente de bem-estar e de benefícios sobre vários aspectos de saúde física, psíquica e satisfação no trabalho. Desta forma, defendem que o suporte social pode funcionar como uma espécie de amortecedor e ter efeitos indirectos como a diminuição do *stress* psicológico em situações stressantes (Siqueira & Padovam, 2007 citados por Pacheco & Jesus, 2007; Rasclé et al., 1997). A presença de apoio social é um factor salutar reduzindo significativamente os efeitos do stressor e que a sua ausência promove o aparecimento de *stress*, sugerindo ainda que o apoio social pode igualmente proteger o indivíduo do agente stressor (Ogden, 2004). Portanto, conhecer algumas variáveis que influenciam o síndrome do *stress*, nomeadamente a cultura da organização e a satisfação com o suporte social, pode permitir, não só, a formação de indivíduos mais saudáveis,

melhorar a saúde e o bem-estar dos mesmos, mas também promover organizações mais eficazes, dinâmicas e produtivas, possibilitando desta forma uma maior rentabilização das mesmas. Em termos práticos, a presente investigação poderá ser útil à organização em pesquisa, na medida em que os resultados tornam explícitas algumas características relacionadas com o ambiente cultural da instituição e contribui para que os responsáveis compreendam os factores que influenciam a cultura organizacional e assim serem capazes de utilizar essa informação, para alcançarem os objectivos propostos; lidar com conflitos e, proporcionar uma melhor gestão e eficácia organizacional. A importância do estudo da cultura deve-se sobretudo, por esta reflectir a definição das regras da empresa, a transmissão de identidade, a facilitação do comprometimento e o controlo das atitudes dos funcionários (Pinto, 2005). Como objectivo geral deste estudo pretende-se investigar em que medida a cultura/clima organizacional, e a satisfação com o suporte social podem influenciar o stress percebido, bem como a relação entre as variáveis cultura e satisfação com o suporte social.

Pretende-se também conhecer a influência que as variáveis sociodemográficas podem ter sobre as variáveis psicológicas em estudo. Deste modo, define-se como objectivos específicos para esta investigação: a) conhecer a influência das variáveis sociodemográficas sobre a cultura organizacional, o stress percebido, a satisfação com o apoio social; b) conhecer a percepção da tipologia de cultura organizacional da Câmara de Palmela com base no modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores (1983); c) saber a associação entre o stress percebido e a satisfação com o suporte social; d) conhecer a relação do stress percebido com a cultura e com a satisfação com o suporte social; e) qual a relação entre a cultura e a satisfação com o suporte social.

4.2. Definição das Hipóteses e Modelo de Análise

Partindo da revisão de literatura sobre algumas variáveis abordadas ao longo do presente

estudo, estando a variável “stressse” associada a diversos factores, sendo de referir o trabalho desenvolvido Robert Karasek e colaboradores citados por Ramos (2001) e Karasek e Theorell (1990) observou-se que o reduzido controlo dos trabalhadores sobre as altas exigências laborais pode promover consequências negativas de stressse, mas que uma elevada exigência profissional com elevado poder e controlo de decisão pode motivar o crescimento e o desenvolvimento de novos padrões comportamentais ao nível individual e organizacional.

Também trabalhos apresentados por French, Rogers e Cobb (1974); Baker e Karasek (2000); citados por Ramos (2001) defendem que o stressse no trabalho surge quando existe uma discrepância entre a exigência do trabalho e a capacidade do sujeito, salientando as propriedades objectivas do trabalho, potencialmente causadoras de stressse, e como factor importante na medição da discrepância. O aparecimento desta teoria contribui significativamente para explicar a importância do planeamento do trabalho com flexibilidade e fundamentalmente, para focalizar a importância do factor humano na organização, com capacidades e motivações diferenciadas. A partir dos vários estudos sobre a cultura organizacional e a sua relação com outras variáveis organizacionais, nomeadamente com o stressse e satisfação com o suporte social, afigura-se interessante prosseguir esta linha de investigação, no sentido de esclarecer em que medida cada um dos tipos de orientação cultural, referidos no modelo dos valores contrastantes, exerce influência sobre estas variáveis. Assim, a *cultura de objectivos* ao enfatizar o controlo e ao valorizar o alcance das metas e de objectivos pré-determinados pode pôr em causa a flexibilidade necessária no planeamento do trabalho e consequentemente no equilíbrio e bem-estar do indivíduo. Por outro lado, a *cultura de regras* enfatiza a formalização e a segurança com vista a estabilidade interna (Cooper & Marshall, 1977; Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Lindstrom, 1992; Cherniss, 1980; Parreira, 2006) onde o papel do indivíduo está muito ligado ao seu cumprimento, relegando para segundo plano a sua vertente participativa (Santos

& Gonçalves, 2009). No entanto, Casper, Martin, Buffardi e Erdwins (2002) defendem que a insatisfação no trabalho pode influenciar o bem-estar e a saúde dos indivíduos; caso não exista por parte da organização um comprometimento afectivo perante os problemas dos colaboradores, e um apoio social de forma a funcionar como redutor de stresse.

Contudo, Neves (2000); Quinn e Rohrbaugh (1983); Bilhim, (2001); Ferreira, Neves e Caetano (2001) preconizam que, tanto a cultura de apoio como a de inovação podem ser consideradas culturas promotoras do desenvolvimento e bem-estar individual e organizacional. A *orientação de apoio*, valoriza o relacionamento humano, a participação e a cooperação; e *orientação de inovação* dá ênfase ao crescimento, o desafio, a iniciativa individual, à criatividade e a adaptação às mudanças. Cutrona (1996); House (1981) e Pinto e Silva defendem que indivíduos com níveis baixos de apoio social sofrem stresse intenso, e que as pessoas que têm maior facilidade em possuir apoio social são aquelas que têm recursos pessoais mais elevados. Também Cherniss (1980) citado por Parreira (2006) referem que climas positivos com elevado apoio social são considerados como protectores do stresse; climas sociais negativos têm sido considerados favoráveis ao aparecimento da síndrome do stresse. A partir destas formulações teóricas e dos vários estudos abordados ao longo da presente investigação algumas questões se levantam permitindo determinar algumas *hipóteses de trabalho*:

H1 - As orientações da cultura organizacional são percepcionadas de forma diferente em função das variáveis sociodemográficas.

H2 - O stresse percebido é percepcionado de forma diferente em função das variáveis sociodemográficas.

H3 - A satisfação com o suporte social é percepcionada de forma diferente em função das variáveis sociodemográficas.

H4 – As orientações culturais influenciam a satisfação com o suporte social.

H5: As orientações da cultura organizacional influenciam o stresse percebido.

H6: A satisfação com o suporte social influencia o stresse percebido.

Desta forma, pretende-se, com esta investigação conhecer a influência que as variáveis sociodemográficas exercem nas variáveis psicológicas em estudo, e em que medida é que cada um dos tipos de orientação cultural, referidos no modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores (1983), pode ter influência sobre o stresse percebido e sobre a satisfação com o suporte social, assim como a relação existente entre as várias dimensões da satisfação com o suporte social e o stresse por parte dos participantes do estudo. A forma e as relações referidas nas hipóteses apresentadas, encontram-se sistematizadas na Figura 2.

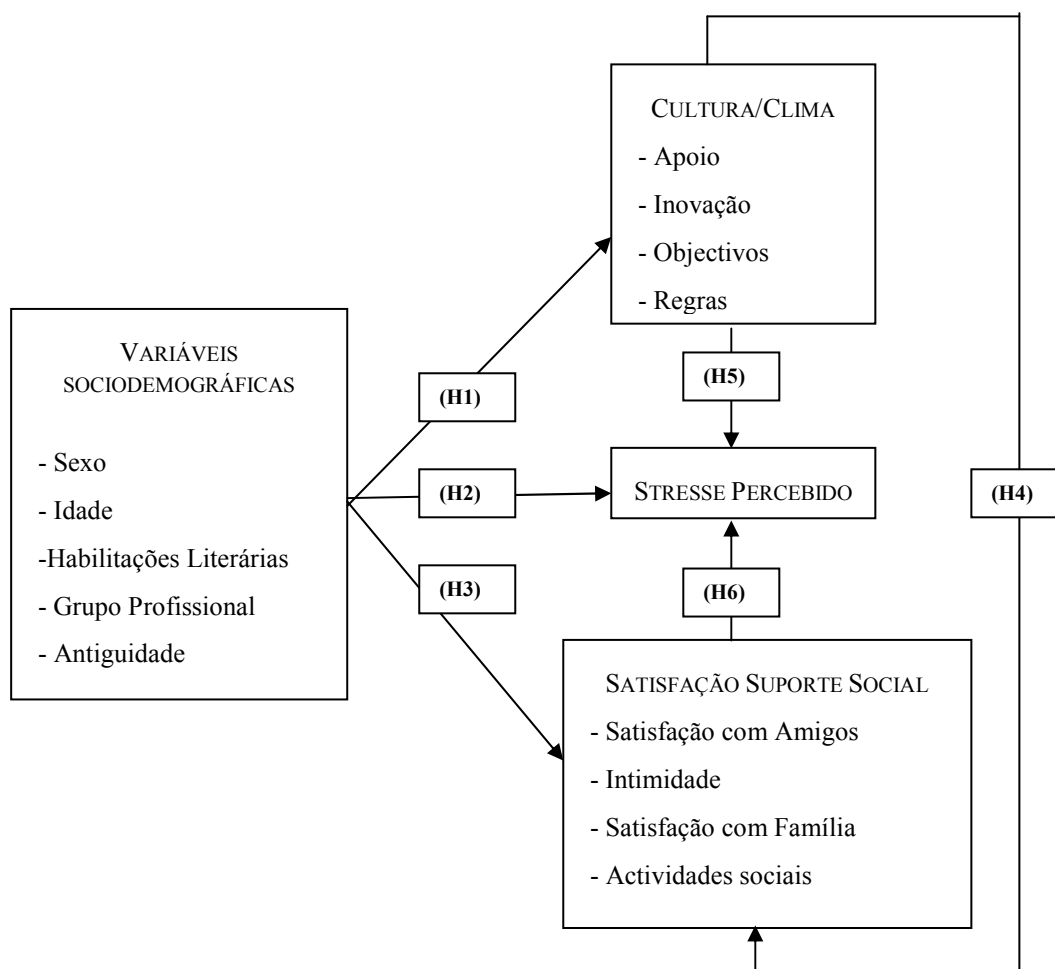


Figura 2. Representação gráfica do modelo de análise do estudo

4.3. Procedimentos

O presente estudo procurou assegurar todos os critérios éticos, de confidencialidade, de anonimato e de sigilo profissional. Entre o período de Setembro a Novembro de 2008, enviou-se os questionários por *via electrónica* (intranet da autarquia) a todos os funcionários com acesso ao equipamento informático, e entregues pessoalmente àqueles que não tinham acesso a este suporte. Os questionários enviados por meio informático foram acompanhados de uma informação explicativa sobre o que se pretendia para o preenchimento dos mesmos. De forma a fornecer o acesso dos questionários aos restantes trabalhadores (essencialmente pessoal operário), foram realizadas visitas nos próprios locais de trabalho e entregues pessoalmente os questionários aos trabalhadores. A recolha de dados ocorreu entre Setembro e Dezembro de 2008. Os indivíduos foram esclarecidos previamente a respeito do objectivo do estudo e assegurados quanto à confidencialidade das informações recolhidas. Os dados estatísticos do estudo, foram tratados por meio de diversos subprogramas do software informático estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 16.0. As análises incluíram estatísticas descritivas e multivariadas.

4.4. Descrição dos Instrumentos de Investigação

No estudo presente estudo utilizou-se os seguintes métodos de recolha de informação: análise documental baseada na revisão da literatura e o seguinte conjunto de instrumentos psicométricos: questionário FOCUS - *First Organizational Culture Unified Search*, relativo à *Cultura e Clima Organizacional*; o *Perceived Stress Scale* (PSS), relativo à *Escala do Stresse Percebido* (PSS 10); a *Escala de Satisfação com o Suporte Social* (ESSS) e um *Questionário de Caracterização Sociodemográfica*.

4.4.1. Questionário da Cultura e Clima Organizacional

Com a finalidade de avaliar o clima e cultura organizacional, de forma a fornecer quadros de referência geral da organização em estudo, optou-se pelo questionário Focus (First Organizational Culture Unified Search) relativo à Cultura e Clima Organizacional, aferido e validado para a realidade portuguesa pelos Professores José Gonçalves das Neves e Jorge Correia Jesuíno (Neves & Jesuíno, 1996). Apresenta 34 itens do Focus constituindo a versão reduzida com uma consistência interna bastante adequada ($\alpha = .84$). Na sua base encontra-se o modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores (1983) (1991) e o modelo de clima organizacional de De Cock, Bouwen e De Witte (1986) e está dividido em duas partes que reflectem aspectos da vida das organizações, nas vertentes interna e externa. A primeira parte, de índole descritiva, pretende avaliar o clima organizacional (aspectos comportamentais da cultura). O inquirido dispõe de uma escala de seis níveis para se pronunciar sobre os diferentes quesitos: 1 = nunca/ninguém, 2 = poucas/raramente, 3 = algumas/por vezes, 4 = muitas/com frequência, 5 = quase todas/quase sempre e 6 = todas/sempre. A segunda parte contém questões de teor avaliativo que pretendem avaliar as orientações da cultura organizacional (aspectos mais profundos da cultura) (Neves, 2000). Esta escala tem seis níveis de resposta (1 = de modo nenhum, 2 = raramente, 3 = um pouco, 4 = bastante, 5 = muito e 6 = muitíssimo). Todos os valores alfa de Cronbach da escala de cultura respeitam o critério de Nunnally (1979) que exige um valor de alfa superior a .70 para que um indicador psicométrico ofereça medidas fidedignas. Em síntese, a investigação de Neves (2000) demonstrou que apenas 34 itens do Focus seriam relevantes para uma avaliação fidedigna das quatro orientações, constituindo a versão reduzida (34 quesitos). A escala utilizada para avaliar a cultura organizacional apresenta uma consistência interna bastante adequada ($\alpha = .84$). As sub-escalas também apresentam uma consistência interna satisfatória, variando de .69 a .82.

4.4.2. Escala de Stresse Percebido (PSS 10)

De forma a medir o grau de percepção do stresse vivenciado subjectivamente pelos participantes do estudo, optou-se pelo *Perceived Stress Scale (PSSI0)*, traduzido e adaptado à população portuguesa por João Manuel Moreira (2002). A escala original foi construída em 1983 por Sheldon Cohen, Tom Kamarck e Robin Mermelstein. A consistência interna da *Escala de Stresse Percebido (PSSI0)* encontrada pelo autor português e avaliada pelo Alfa de Cronbach foi de .89 e .88, revelando boas características psicométricas para as duas amostras estudadas. A estas duas amostras, responderam 351 e 300 mulheres e 78 e 64 homens respectivamente, observando-se um maior nível de stresse no sexo feminino em ambas as amostras ($M = 1,96$; $DP = 0,65$; $M = 2,00$, $DP = 0,60$) comparativamente com o sexo masculino ($M = 1,65$; $DP = 0,65$; $M = 1,65$, $DP = 0,57$). A média total foi 1.90 ($DP = 0,66$) para a primeira amostra e 1.95 ($DP = 0,61$) para a segunda.

A escala original foi inicialmente apresentada com 14 itens (*PSS 14*), sendo também validade com dez (*PSS 10*) e quatro questões (*PSS 4*). A PSS é uma escala geral, que pode ser usada em diversos grupos etários, uma vez que não contém questões específicas do contexto e por isso validade em diversas culturas (Cohen, Karmack & Mermelsteinm, 1983; Cohen & Williamsom, 1988; Hewitt, Flett & Mosher, 1992; Mimura & Griffiths, 2004; Remor, 2006).

Nos estudos originais a partir de uma amostra de 332 indivíduos com uma média de idade 19.01 e desvio padrão 2.75, o sexo feminino registou maior nível de stresse percebido, com médias de 23,57 e 25,71 ($DP = 7,55$ e 6,20) em duas amostras de estudantes observadas, enquanto que o sexo masculino registou médias mais baixas – 22,38 e 21,73 ($DP = 6,79$ e 8,42). A média total foi de 23,18 e 23,67 nas duas amostras de estudantes (Cohen, Kamarck, Mermelstein, 1983). Cohen e Williamson (1988) com base na versão original da PSS, realizaram um estudo, no qual responderam à PSS 960 indivíduos do sexo masculino e 1427 do sexo feminino, residentes nos Estados Unidos da América, com mais de 18 anos ($M =$

42.8, $DP = 17.2$). A média para a amostra inteira (homens e mulheres) para a PSS14, PSS10 e PSS4 foi 19.62, 13.02 e 4.49, respectivamente, com desvios-padrão de 7.49, 6.35 e 2.96. Os autores concluíram que a versão com 10 itens (*PSS10*) fornece uma medida mais adequada do stress percebido do que a escala com 14 itens. Além disso, a PSS10 mostra uma estrutura factorial mais firme e uma fidedignidade interna ligeiramente melhor que a PSS14, e as correlações entre a pontuação da PSS10 e várias variáveis (consumo de cigarros, utilização dos serviços de saúde, etc.), são equivalentes às encontradas com a escala original. Por esta razão, recomendam o uso da PSS10 na investigação futura. Nesta investigação, escolheu-se a versão com 10 itens porque tem revelado melhores características psicométricas, tanto em estudos originais (Cohen, Karmack & Mermelstein, 1983) como em investigações nacionais (Mota-Cardoso, Araújo, Ramos, Gonçalves & Ramos, 2002). A PSS 10 possui 10 questões com opções de resposta que variam de zero a quatro (0=nunca; 1= quase nunca; 2= às vezes; 3= com alguma frequência; 4= muito frequentemente). Enquanto as questões (4, 5, 7 e 8) têm a pontuação somada invertida, as demais devem ser somadas directamente.

4.4.3. Escala de Satisfação com o Suporte Social

Com o objectivo de avaliar a satisfação com apoio social percebido em adultos, escolheu-se a *Escala de Satisfação com o Suporte Social* (ESSS) desenvolvida por José Pais Ribeiro (1999). A versão final da ESSS é composta por 15 itens com uma escala ordinal de cinco posições variando entre “concordo totalmente”, concordo na maior parte”, “não concordo nem discordo”, e “discordo totalmente”. A consistência interna encontrada pelo autor, avaliada pelo Alfa de Cronbach variou entre .64 e .83. A escala total exhibe um Alfa de Cronbach de .85.

4.4.4. Questionário de Caracterização Sociodemográfica

De forma a obter-se informações referente à caracterização sociodemográfica da amostra (sexo, idade, habilitações literárias, grupo profissional e antiguidade) foi criado de raiz para o referido estudo, um *Questionário de Caracterização Sociodemográfica*. A utilização dos *questionários* justifica-se pela “necessidade de informação sobre uma grande variedade de comportamentos de um mesmo indivíduo, comportamentos cuja observação directa, mesmo que possível, levaria demasiado tempo, ou seria completamente impossível porque se reportando ao seu passado. Recorre-se a este método para compreender fenómenos como as atitudes, as opiniões, as preferências, as representações, que só são acessíveis de uma forma prática pela linguagem, e que só raramente se exprimem de forma espontânea. Por outro lado, observar um comportamento pode, muitas vezes, não ser suficiente. É preciso, igualmente, saber como é que o indivíduo o explica, que *significado* tem para ele, o que não saberemos se ele não o explicitar.” (Matalon, & Ghiglione, 2001, p. 13).

4.5. População e Amostra

4.5.1. Apresentação da Organização

Pretende-se que o presente estudo empírico, incida sobre os trabalhadores da Câmara Municipal de Palmela, que é um serviço público que actua na gestão autárquica, orientada para o cidadão, antecipando e respondendo a novas necessidades e contribuindo para o desenvolvimento do território. A Câmara Municipal de Palmela tem como missão garantir a melhoria contínua e a satisfação de munícipes e trabalhadores, através da definição e implementação das políticas de qualidade e modernização dos serviços autárquicos (*Boletim de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Palmela, 2009*). De acordo com o *Balanço*

Social, a 31 de Dezembro de 2008, a Câmara Municipal de Palmela contava com um total de 1046 trabalhadores, dos quais 53% são mulheres e 47% são homens. Na contagem de efectivos por grupo profissional, verificou-se que o grupo com peso mais significativo no universo activo da autarquia é o grupo assistente operacional (55%) do total, seguido do pessoal assistente técnico (25%) e técnico superior (20%). No que respeita às idades, o nível etário que concentra o maior número de trabalhadores é o intervalo entre os 45 e os 49 anos de idade, com 17,7%. Seguem-se os com idades compreendidas entre os 40 e os 44 anos, e os 30 e os 34 anos, o que revela uma câmara municipal jovem. O nível de escolaridade com peso mais significativo diz respeito ao ensino básico, que representa 23% do total. No entanto, é de salientar que cerca de 56% dos trabalhadores possui formação escolar até ao 9º ano, 22% até ao 12º e 21% têm formação de nível superior.

4.5.1.1. Qualidade e Modernização Administrativa Autárquica

Esta autarquia numa perspectiva de melhoria contínua de serviço prestado aos cidadãos, assente nas boas práticas de modernização administrativa autárquica, em que a inovação e desenvolvimento organizacional assumem, num quadro de cultura de mudança, uma nova centralidade na modernização administrativa. A Câmara Municipal de Palmela, foi pioneira em Portugal na implementação do Orçamento Participativo em Palmela, que é um método de elaboração do Plano de Actividades do Município que promove a participação activa do cidadão em geral, nas tomadas de decisão da gestão pública. É uma autárquica com uma forte aposta nas TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação). Entre 2000 e 2004, o município viu premiados projectos como a redução do tempo de fornecimento de certidões, tornando este serviço mais célebre e simples para os utentes (2000), o Centro de Estudos e Formação Autárquica - Luís Sá, pela promoção de formação profissional aos trabalhadores da autarquia, e comunidade, em geral (2001), a Rede Municipal de Bibliotecas Públicas do concelho,

concluída e implementada em todas as freguesias do concelho (2002), a Agenda Catavento, no âmbito da promoção do desenvolvimento cultural (2003) e o Serviço Educativo do Museu, pela promoção e desenvolvimento cultural e social, permitindo condições idênticas de acesso de todas as crianças ao saber (2004). Todavia, outra situação prestigiante foi o facto da Câmara receber a Bandeira de Prata da Mobilidade, com o grande objectivo de tornar Palmela acessível a todos (<http://www.cm-palmela.pt/>).

4.5.1.2. Organigrama

Segundo o *Regulamento de Estrutura Orgânica da Câmara Municipal de Palmela de 2007*, a Câmara Municipal de Palmela tem uma estrutura orientada para os munícipes e cidadãos, de maneira a garantir um serviço mais qualificado, mais eficaz, com uma maior eficiência e transparência. Tem uma clara componente organizacional matricial, com uma maior aglutinação de competências similares, reforçando assim a especialização, a coordenação e a partilha de recursos. Além disso, apresenta uma boa clarificação de funções, evitando a indefinição de responsabilidade e, desta forma, a sobreposição ou ausência de actividade em determinados domínios. Nesta estrutura há um reforço da orientação dos serviços para o munícipe garantindo a transparência da gestão pelo reforço e coordenação da comunicação e o atendimento especializado.

4.5.1.3. Pequeno Historial

O concelho de Palmela constitui-se como um dos 18 municípios da Área Metropolitana de Lisboa (AML), e é o maior concelho da Península de Setúbal. Este concelho está dividido em cinco freguesias: Palmela; Pinhal Novo; Quinta do Anjo; Marateca e Poceirão. Contudo, o surgimento desta autarquia está intimamente ligado à história da restauração do Concelho de

Palmela. Historicamente o município de Palmela remonta ao Paleolítico Médio, e apresenta uma continuidade de culturas até ao período da colonização romana, sendo ocupado pelos Muçulmanos no século VIII. Em 1147, D. Afonso Henriques impõe a presença cristã em Palmela e, após alguns avanços e recuos típicos do movimento de Reconquista Cristã, o recuo da presença moura permite a instituição do concelho por Foral de Março de 1185. Em 1170, D. Afonso Henriques atribuíra um foral particular aos Mouros Forros de Palmela, primeiro diploma jurídico facultado aos mouros em Portugal, no qual são consignados privilégios e encargos tributários àquela comunidade. No século XV, a instalação, no castelo, da sede da Ordem Religiosa Militar de Santiago de Espada e seu convento mestral, vai marcar a história de Palmela, elevada a vila em 1323 por D. Dinis, até à extinção das ordens em 1834. No Período Moderno, começa a assistir-se à decadência de Palmela, que veio a culminar com a extinção do seu concelho, em 24 de Outubro de 1855, sendo integrado nessa data no de Setúbal. Só em Novembro de 1926, foi de novo restaurado, iniciando-se assim uma nova etapa da sua história (<http://www.cm-palmela.pt/>).

4.5.2. Caracterização da Amostra

Esta investigação é um tipo de *estudo descritivo transversal na observação*, porque “não existe qualquer intervenção experimental do investigador, limitando-se este à simples observação e consequente medição das unidades de investigação” e, *transversal* porque “envolve a medição num único instante de tempo” (Aguar, 2007, p. 24-26). Além disso, é um estudo baseado no *método correlacional* porque procura determinar em que grau dois acontecimentos se encontram relacionados ou até que ponto podem depender de um terceiro acontecimento. Isto porque de acordo com Poeschl (2006, p. 32), “(...) o facto de se verificar que dois acontecimentos variam em simultâneo não permite concluir que eles estão ligados por uma relação de causa-efeito”. A recolha de dados baseou-se na técnica de *interrogação*

escrita em forma de *inquérito*. A amostra deste estudo é de *conveniência*, pois os elementos da população utilizados, sendo de pertinentes para o estudo, foram seleccionados com base na sua disponibilidade e acessibilidade; e é constituída pelas respostas consideradas de 152 sujeitos, pertencentes à Câmara Municipal de Palmela, eliminando-se os questionários que não estavam correctamente preenchidos.

As características sociodemográficas desta amostragem estão representadas no Quadro 1, respeitantes às estatísticas descritivas das variáveis: sexo, idade, habilitações literárias, grupo profissional e antiguidade.

Quadro 1

Características sociodemográficas dos participantes, n=152

Variável	Níveis	n	%
Sexo (género)	Feminino	95	62,5
	Masculino	57	37,5
	Total	152	100,0
Idade	Menos de 24 anos	2	1,3
	25 aos 34 anos	44	28,9
	35 aos 44 anos	48	31,6
	Mais de 45 anos	58	38,2
	Total	152	100,0
Habilitações Literárias	Ensino Básico	43	28,3
	Ensino Secundário	57	37,5
	Ensino Superior	52	34,2
	Total	152	100,0
Grupo Profissional	Carreira de Técnico Superior	45	29,6
	Carreira de Assistente Técnico	51	33,6
	Carreira de Assistente Operacional	56	36,8
	Total	152	100,0
Antiguidade	Menos de 10 anos	69	45,4
	Entre 10 e 20 anos	59	38,8
	Entre 20 e 30 anos	20	13,2
	Mais de 30 anos	4	2,6
	Total	152	100,0

Em relação ao género sexual, a amostra é maioritariamente feminina, representando 62,5% do peso total desta distribuição, face ao sexo masculino (37,5%). Em termos de grupo etário, observa-se uma predominância dos sujeitos com mais de 45 anos (38,2%), seguidos pela faixa etária compreendida entre os 35 e os 44 anos (31,6%), os 25 e os 24 anos (28,9%), e por fim os indivíduos com menos de 24 anos (1,3%). No que concerne às habilitações

literárias, o peso mais significativo da amostra é constituída por indivíduos com formação ao nível secundário, representando 37,5% dessa distribuição. No entanto, 34,2% dos trabalhadores possui formação superior e 28,3% com escolaridade básica. Observou-se que o grupo profissional com peso mais significativo desta amostra pertence à carreira de assistente operacional, representando 36,8% do total, seguido do grupo de assistente técnico (33,6%) e técnico superior (29,6%). Evidencia-se que a esmagadora maioria dos sujeitos da presente amostra, tem menos de 10 anos de antiguidade (45,4%), seguidos de indivíduos entre 10 a 20 anos (38,8%). De resto, em termos de distribuição, observa-se que 13,2% dos sujeitos têm entre 20 e 30 anos e 2,6% têm mais de 30 anos de antiguidade.

CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo pretende-se apresentar a análise estatística e discussão dos resultados encontrados na presente investigação. De uma forma geral, são apresentadas as análises dos instrumentos psicométricos utilizados no estudo e, as relações encontradas entre as variáveis cultura organizacional, stresse percebido, satisfação com o suporte social e as variáveis sociodemográficas.

5.1. Cultura Organizacional

5.1.1. Análise do Instrumento da Cultura Organizacional

De acordo com Neves (2000) a ideia amalgamada dos conceitos de clima e de cultura é testada analisando conjuntamente as partes descritivas e avaliativas do questionário FOCUS, que têm subjacente o modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores (1983).

Com vista a conhecer a organização dos conteúdos do questionário FOCUS (*First Organizational Culture Unified Search*) relativo à Cultura e Clima Organizacional, procede-se à análise factorial de componentes principais aos 34 itens, seleccionando os que possuem uma carga factorial superior a .40. De forma a maximizar a saturação dos itens, efectua-se a rotação ortogonal, utilizando o método Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) com rotação *varimax*.

No que se refere ao processo de validação das escalas, a revisão da literatura revela-nos que a análise factorial constitui um dos métodos mais eficazes e poderosos, sendo, frequentemente, utilizada com instrumentos de avaliação psicológica, a fim de calcular a sua adequação para medir a dimensão que pretende avaliar, ou noutros termos, a possibilidade de explicação dos resultados com base em constructos hipotéticos previamente definidos (Stevens, 1986; Tinsley & Tinsley, 1987; Bryman & Cramer, 1993). Também Jesus (1996)

defende que a análise factorial é regularmente utilizada na validação de instrumentos de avaliação psicológica, tal como Maroco (2003, p. 261) que argumenta que “a análise factorial é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objectivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para factores que de alguma forma controlam as variáveis originais”. Neste estudo o $KMO = .814$, permite concluir que existe uma boa consistência interna e adequabilidade do instrumento utilizado, uma vez que a estatística KMO é interpretada como boa, possibilitando desde modo, a prossecução da análise factorial (Pestana & Gageiro, 1998; Reis, 1990).

O *Teste de Esfericidade de Bartlett* (BTS) apresenta um $p\text{-value} < .000$ e, portanto conclui-se que as variáveis estão correlacionadas significativamente. Na análise factorial obtida, permitiu-nos reduzir as diversas variáveis, com o intuito de conhecer quais são as variáveis que melhor caracterizam aquilo que estamos a estudar. Inicialmente, a análise factorial conduziu à retenção de 8 factores, os quais explicam 63.1% da variância total, explicando o primeiro factor só por si 24.9% da variância.

No entanto, de forma a seguir o modelo teórico das quatro orientações contratantes (Neves & Jesuino, 1994; Neves, 2000), forçou-se a retenção de quatro factores, utilizando o método da rotação *varimax*.

O Quadro 2 apresenta uma matriz das componentes após rotação, evidenciando os pesos (loadings) das variáveis em quatro factores. O objectivo da rotação é extremar os valores dos loadings, de modo que cada variável seja associada a apenas um factor (Pestana & Gageiro, 1998). De salientar que foram extraídos da análise as variáveis cujo peso é inferior a .40.

Obtiveram-se 4 *factores* interpretáveis em termos de estatísticos e de significado.

Quadro 2

Análise dos componentes principais da escala da cultura organizacional

Itens	Factor 1 Apoio	Factor 2 Inovação	Factor 3 Objectivos	Factor 4 Regras
28 Harmonia interpessoal	0.775			
30 Ambiente agradável de trabalho	0.770			
26 Apoio a colegas	0.759			
27 Apoio na resolução de problemas de trabalho	0.746			
31 Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho	0.683			
24 Flexibilidade	0.680			
33 Clima familiar	0.665			
23 Aceitação do erro	0.597			
16 Compreensão mútua	0.526			
11 Com que frequência existe critérios para medir o desempenho de cada um?		0.725		
9 Com que frequência a administração estabelece os objectivos a alcançar?		0.690		
10 Com que frequência tem uma ideia clara dos critérios em que o seu desempenho será avaliado?		0.688		
8 Com que frequência as exigências externas pressionam a investigação e o desenvolvimento?		0.619		
17 Unidade de comando		0.555		
7 Com que frequência a avaliação é feita em função do grau em que os objectivos são atingidos?		0.549		
3 Com que frequência o seu desempenho individual é avaliado?		0.504		
12 Com que frequência a organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços?		0.466		
6 Com que frequência se investe em novos produtos/serviços?		0.457		
15 Assumir riscos		0.447		
19 Comunicação/contactos informais		0.409		
13 Com que frequência a organização procura oportunidades no meio exterior?			0.784	
14 Com que frequência a organização procura novos mercados para novos produtos/serviços?			0.770	
4 Com que frequência esta organização procura novos mercados para os seus serviços?			0.738	
32 Procura de novos mercados			0.654	
2 Com que frequência recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho?			0.411	
1 Quantas pessoas procuram novas formas de fazer o seu trabalho?			0.410	
21 Cumprimento das regras				0.740
20 Regras informalmente impostas				0.723
18 Obediência às normas				0.653
25 Formalização				0.644
22 Procedimentos estabelecidos				0.580
29 Rigidez				0.464

Nota. Rotação pelo método *Varimax*; Itens com carga superior a .40.

Para analisar a fidedignidade do teste, ou seja, para saber se a escala da amostra está a medir com coerência aquilo que se propõe medir, procedeu-se à avaliação do índice de

consistência interna de cada escala através do *Alfa de Cronbach*. Neste estudo pode-se dizer que a consistência interna global do instrumento é de ($\alpha = .90$), o que, de acordo com Hill e Hill (2005) representa um excelente valor de medida de fiabilidade dos itens do teste. As suas escalas apresentam bons valores de medida de fiabilidade ($.80 \geq \alpha \leq .90$) para F1, F2 e F4 e valores médios para F3 (*vide* Quadro 3).

Quadro 3

Valores de consistência interna (alfa de cronbach)

Factores	Alfa de Cronbach (α)
F1: Cultura de Apoio	.88
F2: Cultura de Inovação	.82
F3: Cultura Objectivos	.76
F4: Cultura Regras	.80
Escala Total	.90

De forma a legitimar o critério de agregação, e do grau de associação entre as mesmas, e de modo a verificar de que forma cada um das escalas mede apenas o significado inerente a cada uma das dimensões culturais, e sem que, simultaneamente, seja medido por outra escala cultural, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação com distribuição normal bivariada, entre as escalas da cultura organizacional, conforme se pode ver no Quadro 4, utilizando o método do *Coeficiente de Correlação de Pearson*. Esta medida de associação quantifica a intensidade e a direcção da associação entre duas variáveis contínuas (Maroco, 2003).

Quadro 4

Correlações entre as escalas da cultura organizacional

	Cultura de Apoio	Cultura de Inovação	Cultura Objectivos	Cultura Regras
Cultura de Apoio	1	---		
Cultura de Inovação	.351**	1	---	
Cultura Objectivos	.326**	.355**	1	---
Cultura Regras	.455**	.446**	.222**	1

Nota. ** $p < .01$

De forma sintética, os resultados parecem apontar para correlações directas (positivas), moderadas, mas significativas (Chaplin, 1981). Sendo assim, observa-se uma associação mais elevada entre a cultura de apoio com a cultura de regras, $r(152) = .455, p < .01$; e uma associação mais fraca com a cultura de objectivos com a cultura de regras, $r(152) = .222, p < .01$. Desta forma, verifica-se que em termos de correlação, a cultura de apoio correlaciona-se com a cultura de inovação, $r(152) = .355, p < .01$; com a cultura de objectivos $r(152) = .326, p < .01$; e com a cultura de regras $r(152) = .455, p < .01$. A cultura de inovação correlaciona-se com a cultura de objectivos, $r(152) = .355, p < .01$ e com a cultura de regras $r(152) = .446, p < .01$. Por fim, a cultura de objectivos correlaciona-se com a cultura de regras $r(152) = .222, p < .01$. Assim, observa-se que a cultura de apoio e a de inovação se correlacionam de forma mais elevada com a cultura de regras e menos elevada com a cultura de objectivos.

Pode-se concluir que os valores da consistência interna asseguram a validade de conteúdo das escalas e que os coeficientes de correlação entre as diferentes escalas não comprometem a independência das mesmas (Neves, 2000). À luz destes resultados e de acordo Neves (2000, p. 163) pode-se afirmar que o “clima e a cultura são conceitos que embora distintos podem ser conceptualizados como amalgamados na base das semelhanças”, uma vez que quer do ponto de vista estatístico, quer interpretativo, os resultados das análises factoriais efectuadas se apresentaram bastante aceitáveis.

5.1.2. Dimensões da Cultura Organizacional

No intuito de conhecer a percepção de cultura organizacional da Câmara Municipal de Palmela, com base no modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores (1983), por parte dos funcionários que participaram no presente estudo, procede-se à análise estatística, onde são apresentados valores como a média (M) e do desvio padrão (DP) para cada uma das orientações culturais. Quanto mais disperso é a amostra em torno da média, ou seja, quanto

maior for o desvio padrão amostral, maior é o erro amostral da média. Por sua vez também o intervalo de confiança será maior (D'Hainaut, 1997). No Quadro 5 observa-se que apesar de se constatar valores médios relativamente próximos entre as diversas dimensões apresentadas, evidencia-se uma superior percepção da dimensão “regras” ($M = 3.60$, $DP = .70$), seguida da dimensão “inovação” ($M = 3.56$, $DP = .72$).

Quadro 5

Valores médios das respectivas orientações culturais

	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Cultura Apoio	3.35	1.22	5.67	.76
Cultura. Inovação	3.56	1.82	5.64	.72
Cultura Objectivos	3.07	1.33	5.00	.74
Cultura Regras	3.60	1.17	5.83	.70

De acordo com autores como Neves (2000) Quinn e Rohrbaugh (1983); Bilhim (2001); Ferreira, Neves e Caetano (2001); Santos e Gonçalves (2009) entre outros, defendem que uma *cultura de regras* assenta na formalização e segurança com vista a estabilidade e orientação interna e valorização das normas e regras de funcionamento da organização em causa. A definição das regras é feita pela hierarquia, destacando-se uma tendência para a existência de uma liderança conservadora, tendo como critério de eficácia, o controle e o cumprimento, relegando para segundo plano a vertente participativa dos indivíduos da instituição. Os resultados encontrados no presente estudo confirmam as investigações apresentadas por Hofstede (1980; 1991; 2001) e Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2006) que preconizam que países como Portugal têm elevados índices de distância hierárquica entre superiores e subordinados, detectando-se uma grande reverência pelas figuras de autoridade, elevados índice de controle da incerteza, numerosas leis, formais e informais, que controlam as obrigações e os direitos de funcionários. Estes dados também corroboram as investigações de Harrow e Willcocks (1990); Bozeman (1987); Rea (1989);

Roth e Bozinoff (1989) citados por Lobo (2003) que defendem que as organizações públicas têm um maior controlo e expectativas mais elevadas por parte do público e, que se caracterizam como culturas de conservadorismo ambíguas nos objectivos e rígidas em termos estruturais e nos incentivos. Esta situação também pode ser justificada tendo em conta o passado histórico de Portugal, marcado pela tradição romanística e pelo “Estado Novo” assentar num forte formalismo e rigidismo, factores que têm contribuído para a burocratização, tal como é defendido por Rocha (1991) citado por Lobo (2003).

Contudo, a percepção do modelo burocrático maioritariamente presente nesta autarquia, parece ineficaz enquanto concepção paradigmática de organização e modelo de gestão e de administração de “excelência”; posições defendidas por diversos autores (Brunet, 1987; Lobo, 2003; Gouldner, 1950, 1954; Herman, Dunham & Hulin, 1975; Hall, 1984). De facto, este tipo de cultura de carácter normativo tem sido objecto de profundas críticas por possuir uma margem de liberdade limitada, e suscitar nos seus trabalhadores um sentimento de opressão.

Todavia, a *cultura de inovação*, como segunda orientação mais percepcionada, tem subjacente o modelo dos sistemas abertos e, caracteriza-se pelos vectores da flexibilidade e mudança. Neste âmbito, esta cultura procura promover a adaptação da organização às exigências da envolvente externa, valoriza a adaptação às mudanças internas e externas, às sugestões inovadoras e à competitividade. Os valores nucleares da motivação incluem o desafio e a iniciativa individual, a inovação e a variedade de actividades. Enfatiza uma liderança com capacidade de correr riscos e de ter uma visão estratégica para o crescimento e desenvolvimento da organização (Neves, 2000; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Bilhim, 2001; Ferreira, Neves & Caetano, 2001; Santos & Gonçalves, 2009). A partir destes dados, pode-se concluir que os trabalhadores da autarquia em estudo parecem também valorizar as iniciativas e os novos desafios, contrariando um pouco a percepção cultural maioritariamente apresentada nesta investigação. Estes dados pressupõem a existência de dilemas de percepção

em relação à cultura organizacional por parte dos trabalhadores inquiridos. Segundo os dados do *Balanço Social de 2008*, o nível etário que concentra o maior número de trabalhadores é o intervalo entre os 45 e os 49 anos de idade, revelando uma câmara municipal jovem, o que de alguma forma poderá contribuir para a implementação deste tipo de cultura. Efectivamente, a orientação de inovação apurada nesta investigação, pode ser confirmada tendo em atenção as diversas actuações por parte da autarquia, que desde 2000, tem vindo a apresentar vários projectos, referente às “Boas Práticas de Modernização Autárquica”, os quais tem merecido o reconhecimento de entidades externas. Também se pode sugerir que as alterações sentidas pelos trabalhadores da autarquia se devam às mudanças de carácter legislativo, exigidas no âmbito das mudanças do quadro de atribuições e competências para as autarquias locais e das competências e regime jurídico de funcionamento dos órgãos municipais. Para autores como Brunet (1987); Lobo (2003); Gouldner (1950, 1954); Herman, Dunham & Hulin (1975); e Hall (1984) o sucesso de uma organização passa pela adopção de princípios básicos como atribuir maior importância às actividades das pessoas, valorizando-se essencialmente a relação interactiva entre os indivíduos e as estruturas organizacionais; promover a capacidade de inovação; a confiança, reuniões periódicas, participação dos trabalhadores na tomada de decisão e, sobretudo, a implementação de programas de avaliação das necessidades da formação e do trabalho, de forma a alcançar uma cultura organizacional mais aberta e participativa, assim como estimular o desenvolvimento individual dos seus trabalhadores.

Embora, a estrutura orgânica da autarquia procure uma maior desburocratização, de forma a agilizar os processos e serviços da autarquia; e apesar de um dos grandes objectivos estratégicos de modernização e qualificação da autarquia seja o envolvimento activo dos trabalhadores nos processos de melhoria; as conclusões encontradas parecem demonstrar que na prática, os valores e as tensões organizacionais com mais intensidade situam-se no eixo interno/controle, valorizando as regras e as normas de funcionamento, e com uma menor

prevalência de valores relativos ao desenvolvimento das relações humanas. Concluindo, observa-se uma intensidade perceptiva inferior em relação à orientação de objectivos. Esta percepção pode sugerir dificuldades na implementação do novo paradigma legislativo do trabalho, exigido pelas novas alterações legislativas, aplicado nomeadamente às autarquias locais, no que concerne à instrumentalização de objectivos na avaliação de desempenho dos trabalhadores, proposto pelo Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, introduzido pelo Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004 de 14 de Maio e Portaria n.º 509-A/2004 de 14 de Maio.

5.1.3. A Cultura Organizacional em Função das Variáveis Independentes

No sentido de avaliar hipoteticamente de que forma é que as orientações da cultura organizacional são percebidas pelos sujeitos do estudo em função das variáveis sociodemográficas (sexo, idade, habilitações literárias, grupo profissional e antiguidade) e analisar se existe diferenças de percepção, recorre-se aos seguintes testes estatísticos: *T-Test* para amostras independentes e para perguntas que têm apenas duas opções de resposta e Anova para comparações múltiplas. Considerando que os dados apresentam distribuição normal, as respostas que têm mais de duas opções foram comparadas por meio de ANOVA e *post hoc* de *Scheffé*. A análise da variância, tem como objectivo avaliar o contributo que cada variável independente (sociodemográfica) pode fornecer em relação à variável dependente (cultura), procurando sobretudo avaliar as diferenças nas médias entre os diversos grupos, face à diversas variáveis independentes inseridas na análise em estudo. O intervalo de confiança que se optou foi de 95%. Sendo assim, são apresentados os valores da média (*M*) e do desvio padrão (*DP*) para cada uma das orientações culturais, e consoante as opções de resposta, o valor da estatística *t* –Student, ou o valor de teste F, da Anova (análise da variância), indicador do grau em que a escala considerada como variável dependente,

discrimina as variáveis independentes, e o respectivo nível de significância (p) das diferenças observadas. Optou-se pela análise da variância por este ser (...) um método estatístico que permite testar se existe diferenças entre 2 ou mais grupos de uma mesma população ou diferentes populações” (Reis & Moreira, 1993, p. 189). Todavia, apresenta-se igualmente os resultados do teste *Scheffé*, com a finalidade de verificar onde se localizam as diferenças dentro de cada grupo de variáveis independentes. “A preferência por este teste justifica-se pela maior simplicidade de cálculo, por permitir amostras com diferentes dimensões e por ser um método robusto no respeitante aos pressupostos de normalidade e igualdade de variância das populações” (Reis, Melo, Andrade & Calapez, 1996, p. 422).

5.1.3.1. Cultura e Género

No intuito de aprofundar se o sexo dos sujeitos influenciam a percepção sobre os valores predominantes da organização, os valores obtidos (*vide* Quadro 6) demonstram que existe diferenças estatísticas significativas na percepção em relação à cultura por objectivos, $t(150) = 2.68, p = .008$, podendo-se concluir que as mulheres percepcionam esta orientação de forma mais elevada face ao sexo oposto. De um modo geral, não se observaram mais diferenças, apurando-se os seguintes resultados: cultura de apoio, $t(150) = -.33, p = .736$; cultura de inovação, $t(150) = 1.74, p = .083$ e cultura de regras $t(150) = -.21, p = .829$.

Quadro 6

Orientações da cultura em função da variável sexo

	Variáveis					
	Feminino		Masculino		T- Test	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>t-student</i>	<i>p</i>
C. Apoio	3.33	.78	3.38	.72	-.33	.736
C. Inovação	3.64	.74	3.43	.69	1.74	.083
C. Objectivos	3.20	.73	2.87	.73	2.68	.008*
C. Regras	3.60	.71	3.62	.69	-.21	.829

Nota. * $p < .05$

Assim sendo, como se pode ver na figura 3, encontrou-se uma relação significativa entre a orientação da cultura de objectivos e o sexo, $t(150) = 2.68, p = .008$. No entanto, convém salientar que apesar de existir uma tendência por parte dos indivíduos do sexo feminino, de terem valores médios mais elevados no geral das orientações culturais, observa-se uma menor percepção em relação à cultura de apoio. Estes resultados vêm confirmar algumas teorias (Lobo, 2003) que afirmam que as mulheres podem encarar as mudanças e os valores organizacionais de forma diferente e menos favorável do que os homens.

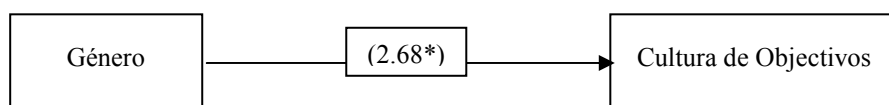


Figura 3. Diagrama das ligações causais significativas entre a variável sexo e as dimensões da cultura organizacional

Nota. * $p < .05$

5.1.3.2. Cultura e Idade

Procurou-se conhecer se a idade influencia a forma como os indivíduos percebem os diferentes tipos de valores organizacionais. De um modo geral, não se observam diferenças significativas, apurando-se os seguintes resultados: cultura de apoio, $F(3) = .80, p = .494$; cultura de inovação $F(3) = .74, p = .530$; cultura de objectivos $F(3) = 2.16, p = .094$; e cultura de regras $F(3) = 1.39, p = .247$. No entanto, os resultados apresentados no Quadro 7, indicam que os indivíduos com menos de 24 anos apresentam no global valores médios mais elevados em todas as orientações: cultura de apoio ($M = 3.83, DP = .86$); cultura de inovação ($M = 4.04, DP = .06$); cultura de objectivos ($M = 3.58, DP = 1.29$) e cultura de regras ($M = 4.41, DP = .11$); seguidos dos sujeitos com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos, com valores mais elevados na orientação cultural de apoio ($M = 3.42, DP = .86$) e de regras ($M = 3.70, DP = .63$).

Quadro 7

Orientações da cultura em função da variável idade

	Variáveis										Post Hoc					
	Menos de 24		25 aos 34		35 aos 44		Mais de 45		Anova		(Scheffé)					
											1	1	1	2	2	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	F	<i>p</i>	x	x	x	x	x	
											2	3	4	3	4	
Apoio	3.83	.86	3.42	.86	3.23	.82	3.38	.61	.80	.494						
Inovação	4.04	.06	3.55	.72	3.65	.64	3.48	.80	.74	.530						
Objectivos	3.58	1.29	2.89	.73	3.03	.69	3.23	.76	2.16	.094						
Regras	4.41	.11	3.70	.63	3.56	.74	3.54	.72	1.39	.247						

Nota. * $p < .05$

5.1.3.3. Cultura e Habilitações Literárias

Investiga-se, agora se as habilitações literárias podem influenciar a percepção dos participantes deste estudo face às várias orientações culturais.

Quadro 8

Orientações da Cultura em função da variável habilitações literárias

	Variáveis								Post Hoc (Scheffé)		
	Ensino Bas.		Ensino Sec.		Ensino Sup.		Anova				
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	F	<i>p</i>	x	x	x
									2	3	3
Apoio	3.39	.75	3.34	.80	3.32	.73	.11	.894			
Inovação	3.32	.80	3.61	.73	3.72	.60	3.79	.025*		*	
Objectivos	3.31	.69	2.91	.86	3.05	.59	3.68	.027*	*		
Regras	3.39	.76	3.64	.68	3.74	.64	3.20	.043*		*	

Nota. * $p < .05$

Da leitura e análise do Quadro 8, constata-se que existe diferenças significativas de média na orientação inovação, $F(2) = 3.79$, $p = .025$; em que os sujeitos com um nível de escolaridade superior percebem esta cultura de forma mais elevada que os indivíduos com um nível de escolaridade mais reduzido. Observa-se também, que a orientação de objectivos apresenta um resultado estatisticamente significativo, $F(2) = 3.68$, $p = .027$; em que os indivíduos com habilitações literárias inferiores percebem o alcance dos objectivos de

forma mais acentuada que os participantes com habilitações literárias de nível do ensino secundário. Por último, verifica-se igualmente, diferenças significativas na orientação de regras, $F(2) = 3.20, p = .043$; em que os sujeitos com formação superior evidenciam uma maior percepção do que os indivíduos com menos habilitações literárias (*vide* Figura 4). É de salientar apenas que no geral, os sujeitos com formação superior apresentam valores médios mais elevados nas orientações de regras ($M = 3.74, DP = .64$); os indivíduos com o ensino secundário apresentam valores médios mais baixos nas orientações de objectivos ($M = 2.91, DP = .86$) e os sujeitos com escolaridade mais reduzida apresentam uma maior percepção na cultura de apoio ($M = 3.39, DP = .75$).

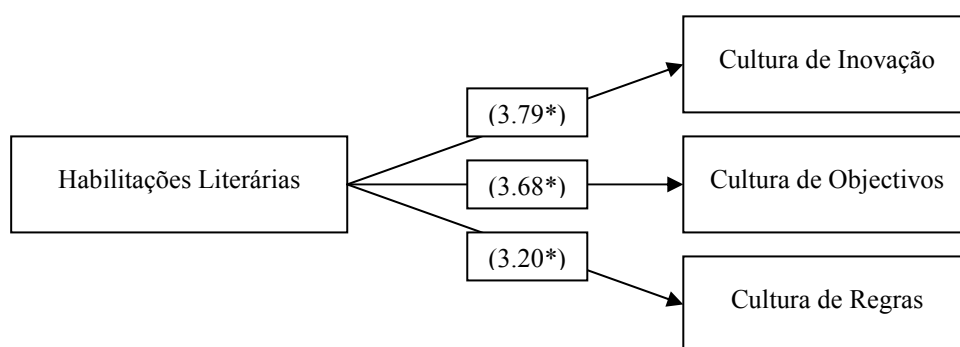


Figura 4. Diagrama das ligações causais significativas entre a variável habilitações literárias e as dimensões da cultura organizacional

Nota. * $p < .05$.

5.1.3.4. Cultura e Grupo Profissional

Procurou-se conhecer se o grupo profissional influencia a forma como os indivíduos percebem os diferentes tipos de valores organizacionais. No Quadro 9, é apresentada uma breve síntese das análises efectuadas, permitindo observar diferenças estatisticamente significativas, na forma como os elementos pertencentes aos diversos grupos profissionais percebem os valores caracterizadores da organização.

Quadro 9

Orientações da cultura em função da variável grupo profissional

	Variáveis						Anova	p	Post Hoc (Scheffé)		
	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional						1 x 2	1 x 3	2 x 3
	M	DP	M	DP	M	DP	F	p			
Apoio	3.38	.76	3.24	.83	3.41	.69	.64	.528			
Inovação	3.72	.59	3.73	.70	3.29	.78	6.81	.001*		*	*
Objectivos	3.05	.58	3.04	.85	3.12	.79	.20	.811			
Regras	3.78	.68	3.68	.65	3.38	.71	5.00	.008*		*	

Nota. * $p < .05$

Desta forma, apurou-se os seguintes resultados: cultura de inovação, $F(2) = 6.81, p = .001$; em que os trabalhadores pertencentes ao grupo técnico superior e assistente técnico, percebem esta orientação cultural de forma mais elevada comparativamente ao grupo de assistente operacional. Todavia, verifica-se igualmente resultados significativos na orientação da cultura de regras, $F(2) = 5.00, p = .008$, parecendo existir uma maior percepção por parte do grupo dos técnicos superiores face à carreira assistente operacional (*vide* Figura 5).

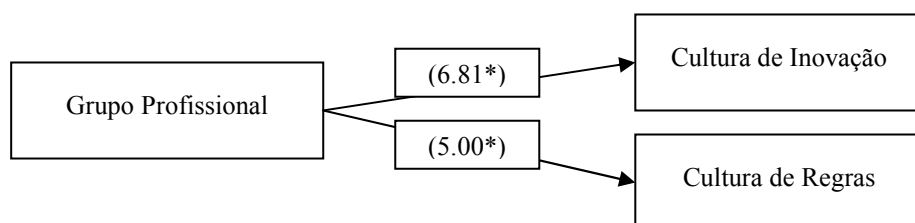


Figura 5. Diagrama das ligações causais significativas entre a variável grupo profissional e as dimensões da cultura organizacional

Nota. * $p < .05$

De um modo geral, convém salientar que o grupo operacional apresenta apenas valores médios mais elevados nas orientações de apoio ($M = 3.41, DP = .69$) e de objectivos ($M = 3.12, DP = .79$). Nesta linha de ideias, pode-se referir que o grupo técnico superior e assistente técnico parecem apresentar valores médios mais elevados nas tensões organizacionais com maior intensidade no eixo regras/inovação. Neste sentido, estes

resultados sugerem percepções diferenciadas por parte dos trabalhadores; por um lado, remete para a percepção de uma organização flexível e aberta às exigências externas, privilegiando a rapidez, o crescimento e a mudança e; por outro aponta para a percepção de uma cultura assente na valorização da estabilidade, informação e normas de funcionamento interno. Da análise efectuada, pode-se apurar também que as tensões organizacionais dos indivíduos do grupo profissional de assistente operacional aparecem com valores mais elevados no *eixo apoio/objectivos*, sugerindo também uma ambivalência de percepções culturais, ou seja, alguns indivíduos desse grupo percebem a organização como uma orientação baseada no modelo das relações humanas, onde o critério de eficácia inclui o desenvolvimento e envolvimento das pessoas, e em que a liderança tende a estimular a participação e a apoiar o desenvolvimento dos indivíduos, fomentando o trabalho de grupo. No entanto, este grupo profissional parece perceber igualmente a existência de uma organização orientada para os objectivos racionais, enfatizando a produtividade, o desempenho e o alcance dos objectivos pré-determinados, onde a eficácia assenta no planeamento e na eficiência de funcionamento.

Em suma, observa-se que os trabalhadores pertencentes ao grupo técnico superior percebem a cultura de regras de forma mais elevada; o grupo de assistente técnico a de inovação e o grupo de assistente operacional, evidencia valores médios mais elevados na orientação de apoio. Estes resultados encontrados no presente estudo contrariam a tese apresentada por Brunet (1897) citado por Lobo (2003) ao afirmar que a posição dos trabalhadores na hierarquia organizacional mais elevada, têm tendência a perceber mais favoravelmente a cultura da sua organização do que os trabalhadores operacionais. Nesta perspectiva, os dados desta investigação não confirmam tais hipóteses, indo mesmo no sentido oposto; sugerindo que o grupo assistente operacional é aquele que apresenta uma percepção mais favorável da organização, comparativamente com os indivíduos que ocupam posições mais superiores. Esta visão mais burocrática, percebida maioritariamente pelo

grupo técnico superior, pode estar relacionada com a limitação de margem de manobra, permitida pelos regulamentos e políticas da organização, no exercício das suas funções, tal como é defendido por Brunet (1987) citado por Lobo (2003) influenciando significativamente a percepção deste grupo profissional.

5.1.3.5. Cultura e Antiguidade

No intuito de saber se a antiguidade pode influenciar a forma como os indivíduos inquiridos percebem os diferentes tipos de valores organizacionais, de acordo com o Quadro 10, não se observam diferenças significativas verificando-se os seguintes resultados: cultura de apoio, $F(3) = 2.05, p = .108$; cultura de inovação $F(3) = .44, p = .722$; cultura de objectivos $F(3) = 1.94, p = .125$; e cultura de regras $F(3) = .28, p = .837$. Apenas se constata que os indivíduos com mais de 30 anos de antiguidade parecem ser os que apresentam valores médios mais elevados em todas as orientações culturais, destacando-se uma maior percepção na cultura de apoio ($M = 4.25, DP = .65$). Este resultado pode sugerir a existência de tensões organizacionais com maior intensidade no eixo de apoio, o que remete para a percepção de sentimentos de pertença, confiança e participação como valores nucleares de motivação no desenvolvimento pessoal da organização.

Quadro 10

Orientações da cultura em função da variável antiguidade

	Variáveis										Post Hoc (Scheffè)				
	< 10 anos		10 a 20 anos		20 a 30 anos		> 30 anos		Anova						
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	F	p	1	1	1	2	2
Apoio	3.33	.73	3.29	.82	3.40	.56	4.25	.65	2.05	.108	x	x	x	x	x
Inovação	3.57	.66	3.57	.80	3.44	.76	3.88	.39	.44	.722	2	3	4	3	4
Objectivos	2.94	.74	3.12	.70	3.31	.87	3.50	.36	1.94	.125					
Regras	3.59	.68	3.62	.79	3.57	.55	3.91	.67	.28	.837					

Nota. * $p < .05$

No intuito de analisar se existe diferenças de percepção na quantidade de influência que cada uma das variáveis independentes pode exercer na percepção dos sujeitos, relativamente às diferentes orientações culturais, observa-se que os resultados encontrados no presente estudo, confirmam as teorias defendidas por Lobo (2003) que afirma que a percepção da cultura organizacional pode depender de factores individuais de natureza sociodemográfica e profissional, nomeadamente género, idade, habilitações académicas e situação profissional.

De uma forma geral, constata-se diferenças significativas na percepção das orientações culturais, observando-se níveis de percepção mais intensos nas orientações de regras e de inovação, em oposição à orientação de objectivos, que apresenta os valores médios mais reduzidos. Portanto, e de acordo com os resultados encontrados, pode-se aferir que, a *hipótese 1* é confirmada parcialmente, uma vez que nem todas as variáveis independentes (idade e antiguidade) percebem de forma diferente as diversas orientações culturais.

5.2. Stresse Percebido

5.2.1. Análise do Instrumento do Stresse Percebido (PSS 10)

No presente estudo e de forma a avaliar o stresse psicológico proposto por Lazarus e Folkman (1984) utilizou-se a versão portuguesa de João Manuel Moreira (2002) validada com 10 itens (PSS 10), baseado na versão original da PSS (*Perceived Stress Scale*) concebida por Cohen, Kamarack e Mermelstein (1983). De modo a verificar a estrutura factorial da escala do stresse percebido, procedeu-se a uma análise factorial de componentes principais, utilizando o critério de Kaiser ($KMO = .84$), o qual demonstrou a sua boa adequabilidade para efeitos de análise factorial, já que a estatística acima de .80, é interpretada como sendo boa (Pereira, 2008). Como se pode observar no Quadro 11, a análise efectuada conduziu à

retenção de dois factores, em que o primeiro factor explica 39.949% da variância e o segundo factor explica 20.252%. Juntos explicam 60.201% da variabilidade total.

Quadro 11

Análise dos componentes principais da escala stresse percebido

Itens	Factor 1	Factor 2
1. Com que frequência se sentiu perturbado por causa de qualquer coisa que aconteceu inesperadamente	.804	
10 Com que frequência se sentiu que as dificuldades se acumulavam de tal modo que não conseguia ultrapassá-las	.793	
2 Com que frequência se sentiu incapaz de controlar as coisas importantes na sua vida	.790	
9 Com que frequência se sentiu irritado por causa de coisas que estavam fora do seu controlo	.770	
6 Com que frequência se sentiu que não conseguia lidar com todas as coisas que tinha a fazer	.724	
3 Com que frequência se sentiu nervoso e "stressado"	.721	
4 Com que frequência se sentiu confiante na sua capacidade para lidar com os seus problemas pessoais		.833
8 Com que frequência se sentiu que dominava a situação		.772
5 Com que frequência se sentiu que as coisas corriam a seu favor		.747
7 Com que frequência se sentiu capaz de controlar as irritações na sua vida		.674
Variância Total = 60.20%	39.94%	20.25%.
Consistência interna (<i>Alpha Cronbach</i>) Total = .84	.87	.77

Nota. Rotação pelo método Varimax; Itens com carga superior a 0.40.

A consistência interna calculado através do alfa de Cronbach, foi respectivamente de .87 para o factor 1 e de .77 para o factor 2, e .84 para o factor geral, sugerindo uma boa validade interna da escala utilizada. Cohen e Williamson (1988) consideraram que para medir a percepção do stresse percebido, a distinção entre dois factores é irrelevante e desta forma só se deverá considerar um único factor geral. Sendo assim, com base nos estudos feitos anteriormente, para o presente estudo apenas será contemplado um factor global. Em termos de grau de associação entre as dimensões de stresse percebido, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação.

Como se pode ver no Quadro 12, os resultados sugerem correlações directas (positivas), moderadas e significativas. Observa-se uma associação mais elevada entre “perturbado por acontecimentos inesperados” com a “incapacidade para lidar com acontecimentos”, $r(152) =$

.644, $p < .01$; “nervosismo” $r(152) = .559, p < .01$, “acumulação e dificuldade nas situações” $r(152) = .545, p < .01$ e “irritação por falta de controlo” $r(152) = .533, p < .01$. Verifica-se ainda que em termos de correlação, a “incapacidade para lidar com acontecimentos” correlaciona-se de forma significativa com a “acumulação e dificuldades nas situações”, $r(152) = .587, p < .01$ e com o “nervosismo” $r(152) = .539, p < .01$.

O “nervosismo” correlaciona-se mais significativamente com a “irritação por falta de controlo” $r(152) = .517, p < .01$; a “autoconfiança para lidar com acontecimentos”; com o “controlo da situação” $r(152) = .544, p < .01$; e com a “capacidade para lidar com acontecimentos” $r(152) = .534, p < .01$. Por sua vez a “capacidade para lidar com acontecimentos” correlaciona-se de forma mais elevada com o “controlo da situação” $r(152) = .477, p < .01$; enquanto a “falta de controlo do tempo” se correlaciona significativamente com a “acumulação e dificuldades nas situações” $r(152) = .575, p < .01$; a “capacidade de controlo das irritações” com o “controlo da situação” $r(152) = .441, p < .01$; e por fim a “irritação por falta de controlo” correlaciona-se de forma mais significativa com a “acumulação e dificuldades nas situações” $r(152) = .562, p < .01$.

Assim, observa-se que os valores dos coeficientes obtidos, apresentam um significativo grau de relacionamento entre as diversas dimensões do stress percebido, ajudando a validar a concepção multidimensional do conceito.

Quadro 12

Correlações entre as dimensões do stresse percebido

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	---								
2	.644**	1	---							
3	.559**	.539**	1	---						
4	.098	.138	.139	1	---					
5	.106	.138	.204*	.534**	1	---				
6	.451**	.441**	.394**	.040	.064	1	---			
7	.090	.120	.099	.402**	.292**	.012	1	---		
8	.244**	.422**	.311**	.544**	.477**	.184*	.441**	1	---	
9	.533**	.497**	.517**	.028	.161*	.478**	.121	.244**	1	---
10	.545**	.587**	.447**	.095	.198*	.575**	.129	.291**	.562**	1

Nota. * $p < .05$. ** $p < .01$. Legenda: 1= Perturbado por acontecimentos inesperados; 2= Incapacidade para lidar com acontecimentos; 3= Nervosismo; 4= Autoconfiança para lidar com acontecimentos; 5= Capacidade para lidar com acontecimentos; 6= Falta de controlo do tempo; 7= Capacidade de controlo das irritações; 8= Controlo da situação; 9= Irritação por falta de controlo; 10= Acumulação e dificuldade nas situações.

Com a finalidade de conhecer as diferenças do stresse percebido dos sujeitos em estudo, procede-se à análise estatística, onde são apresentados valores como a média (M) e do desvio padrão (DP) para cada uma das variáveis em estudo. O nível médio de stresse percebido entre os indivíduos da amostra está sintetizado no Quadro 13.

Verifica-se valores médios similares entre as diversas variáveis em estudo, evidenciando-se médias ligeiramente mais elevadas nas seguintes dimensões: “nervosismo” ($M = 2.14$, $DP = 1.16$), “acontecimentos inesperados” ($M = 2.09$, $DP = 1.15$) e “irritado por causa de coisas que estavam fora do seu controlo” ($M = 2.07$, $DP = 1.22$). Todavia, os resultados demonstram médias mais reduzidas na “capacidade de se sentirem confiantes em lidar com os seus problemas pessoais” ($M = 1.15$, $DP = .92$) e em “controlar as irritações na sua vida” ($M = 1.42$, $DP = 1.01$).

Quadro 13

Valores médios das variáveis da escala do stress percebido

	Média	Desvio Padrão
Acontecimentos inesperados	2.09	1.15
Incapacidade acontecimentos	1.65	1.13
Nervosismo	2.14	1.16
Autoconfiança	1.15	.92
Capacidade acontecimentos	1.65	.96
Falta de controlo do tempo	1.65	1.06
Controlo das irritações	1.42	1.01
Controlo da situação	1.50	.91
Irritação por falta de controlo	2.07	1.07
Acumulação de situações	1.68	1.22

5.2.2. Stresse Percebido em Função das Variáveis Independentes

De forma a avaliar a segunda hipótese formulada no presente estudo, e investigar se existe diferenças na percepção do stresse percebido dos participantes em função das variáveis sociodemográficas (sexo, idade, habilitações literárias, grupo profissional e antiguidade), foram efectuadas análises com base nos seguintes testes estatísticos: *T-Test* para amostras independentes, Anova, o *post hoc* de *Scheffé* e o respectivo nível de significância (*p*) das diferenças observadas. São apresentados os valores da média (*M*) e do desvio padrão (*DP*), assim como o valor da estatística de teste *t*-Student ou teste F, da análise da variância consoante as opções de resposta.

5.2.2.1. Stresse Percebido e Género

De forma a investigar se o stresse percebido é percebido de forma diferente em função do sexo, observou-se que segundo o Quadro 14, existe diferenças estatísticas significativas de percepção em relação ao stresse percebido geral, $t(150) = 2.09$, $p = .038$, com as respectivas médias de 17.90 e 15.59 ($DP = 6.33$ e 6.98), e média total de 17.03 com

um desvio padrão de 6.65. Pode-se concluir que as mulheres percebem o nível de stresse de forma mais elevada face ao sexo oposto (*vide* Figura 4).

Quadro 14

Factor total do stresse percebido em função da variável sexo

	Variáveis							
	Amostra		Feminino		Masculino		T- Test	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>t-student</i>	<i>p</i>
Stresse Percebido	17.03	6.65	17.90	6.33	15.59	6.98	2.09	.038*

Nota. * $p < .05$

Os resultados da aplicação do PSS encontrados na presente investigação, sugerem valores médios mais elevados de stresse nas mulheres, sendo por conseguinte similares a outros estudos de validação apresentados por autores como Cohen, Kamarck e Mermelstein (1983); Cohen e Williamson (1988) e Moreira (2002). Comparando os resultados do nosso estudo simultaneamente com os do estudo original (Cohen, Kamarck & Mermelstein, 1983), e com os da investigação desenvolvida por Moreira (2002), ainda que as diferenças culturais e as dimensão da amostra não autorizem comparações directas ou inferências nelas baseadas, pode-se apenas referir que enquanto nos estudos originais se verifica níveis mais elevados de stresse percebido superiormente pelas mulheres ($M = 23.57$, $DP = 7.55$ e $M = 5.71$, $DP = 6.20$) face aos homens ($M = 22.38$, $DP = 6.79$ e $M = 21.73$, $DP = 8.42$); no estudo de Moreira (2002) observa-se valores mais baixos de stresse percebido tanto no sexo feminino ($M = 1.96$; $DP = .65$; $M = 2.00$, $DP = .60$) como no masculino ($M = 1.65$; $DP = .65$; $M = 1.65$, $DP = 0.57$) comparativamente aos resultados encontrados na presente investigação. Todavia, poder-se-á mencionar também que, a pontuação média total da presente investigação foi de 17.03, sugerindo que os indivíduos em estudo demonstram uma menor percepção de stresse comparativamente aos das investigações originais ($M = 23.18$ e $M = 23.67$). Contudo, o mesmo já não acontece na investigação realizada por Moreira (2002) que apresenta uma

pontuação média total de 1.90 e 1.95, sugere a existência de resultados médios mais elevados na nossa investigação, embora com amostras diferenciadas. Estes resultados reforçam também os dados apresentados por Lobo (2003) e Ramos (2001) que preconizam que as mulheres podem percepcionar de forma mais intensa as consequências do stresse em função dos papéis e políticas organizacionais e que, quando colocadas perante a hipótese da organização adoptar uma solução organizacional diferente, tendem a adoptar uma atitude negativa relativamente á mesma, sugerindo por isso, uma maior vulnerabilidade ao stresse.

5.2.2.2. Stresse Percebido e Idade

No intuito de saber se a idade influencia a forma como os indivíduos percepcionam o stresse percebido, os dados obtidos não revelam diferenças significativas de percepção $F(3) = 2.07, p = .106$ (vide Quadro 15). Contudo, convém referir que se observa uma tendência para os sujeitos com mais de 45 anos demonstram uma maior percepção do stresse percebido ($M = 18.72, DP = 5.55$).

Quadro 15

Factor total do stresse percebido em função da variável idade

	Variáveis										Post Hoc (Scheffé)					
	Menos de 24		25 aos 34		35 aos 44		Mais de 45		Anova							
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	F	<i>p</i>	1	1	1	2	2	
											x	x	x	x	x	
											2	3	4	3	4	
Stresse Percebido	17.00	7.07	16.13	6.29	15.83	7.86	18.72	5.55	2.07	.106						

Nota. * $p < .05$

No entanto, apesar de não ser significativo, os dados apurados no presente estudo confirmam as investigações defendidas por Ramos (2001) que preconiza a existência de uma associação positiva entre a idade e a vulnerabilidade ao stresse.

5.2.2.3. Stresse Percebido e Habilitações Literárias

De forma a investigar se o stresse percebido é percepcionado de forma diferente em função das habilitações literárias, o Quadro 16, indica que existe diferenças significativas, $F(2) = 4.28, p = .015$; observando-se que os indivíduos com um grau de ensino mais reduzido apresentam médias mais elevadas de stress percebido ($M = 19.06, DP = 4.77$) em relação aos sujeitos com formação superior ($M = 15.15, DP = 7.07$).

Quadro 16

Factor total do stresse percebido em função da variável habilitações literárias

	Variáveis										
	Ensino Bas.		Ensino Sec.		Ensino Sup.		Anova		Post Hoc (Scheffé)		
									1	1	2
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	F	<i>p</i>	x	x	x
									2	3	3
Stresse Percebido	19.06	4.77	17.22	7.08	15.15	7.07	4.28	.015*			*

Nota. * $p < .05$

5.2.2.4. Stresse Percebido e Grupo Profissional

Procurou-se saber se o grupo profissional influencia a forma como os indivíduos percepcionam o stresse percebido. Como se pode ver no Quadro 17, os rácios F da análise de variância revelam-se significativos entre o grupo técnico superior e assistente operacional, $F(2) = 3.54, p = .031$, apurando-se valores médios mais elevados de stresse por parte dos indivíduos com posição inferior dentro da hierarquia organizacional ($M = 18.71; DP = 5.24$) face ao grupo técnico superior ($M = 15.35; DP = 7.04$). Pode-se concluir que tanto os sujeitos com habilitações inferiores como os indivíduos pertencentes aos grupos profissionais mais baixos demonstram níveis de stresse mais elevados relativamente aos que possuem formação superior e consequentemente detêm uma posição profissional mais alta dentro da organização.

Esta tendência poderá justificar-se, possivelmente devido a posições hierárquicas diferenciadas dentro da Câmara, já que, de acordo com Ramos (2001) e Karasek e Theorell (1990) os indivíduos com maiores exigências laborais e sobre as quais possuíam um poder reduzido no controlo das tarefas e na tomada de decisão, são os que sofrem mais consequências negativas de stresse, enquanto que os profissionais com um elevado poder e controlo de decisão têm tendência para terem uma redução dos efeitos negativos do stresse, porque conseguem através dessa posição mais facilmente eliminar ou atenuar os factores stressores e, por conseguinte aumentar os níveis de produtividade nas organizações.

Quadro 17

Factor total do stresse percebido em função da variável grupo profissional

	Variáveis						Anova	p	Post Hoc (Scheffé)
	Técnico Superior		Assistente Técnico		Assistente Operacional				
	M	DP	M	DP	M	DP	F		1 1 2 x x x 2 3 3
Stresse Percebido	15.35	7.04	16.86	7.37	18.71	5.24	3.54	.031*	*

Nota. * $p < .05$

5.2.2.5. Stresse Percebido e Antiguidade

Com o objectivo de apurar se a antiguidade influencia a forma como percebem o stresse percebido, o Quadro 18 sugere que não existe diferenças estatisticamente significativas, $F(3) = .400$, $p = .754$, salientando apenas que enquanto os indivíduos com mais de 30 anos de antiguidade parecem perceber o stresse de forma mais elevada ($M = 18.00$; $DP = 9.96$) os sujeitos entre os 10 e os 20 anos percebem o stresse de forma mais reduzida ($M = 16.30$; $DP = 7.30$).

Quadro 18

Factor total do stresse percebido em função da variável antiguidade

	Variáveis										Post Hoc (Scheffé)				
	< 10 anos		10 a 20 anos		20 a 30 anos		> 30 anos		Anova						
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	F	p	1	1	1	2	2
											x	x	x	x	x
											2	3	4	3	4
Stresse Percebido	17.43	5.98	16.30	7.30	17.65	6.53	18.00	9.96	.40	.754					

Nota. * $p < .05$

Sendo a finalidade da segunda hipótese formulada para este estudo, procurar investigar se existe diferenças na percepção do stresse percebido em função das variáveis sociodemográficas, pode-se sintetizar que existe diferenças significativas de influência das variáveis: sexo, $t(150) = 2.09$, $p = .038$; às habilitações literárias, $F(2) = 4.28$, $p = .015$ e grupo profissional, $F(2) = 3.54$, $p = .031$ (*vide* Figura 6). Portanto, conclui-se que a maior parte das variáveis independentes influenciam de forma diferente a percepção do stresse percebido, obtendo a hipótese 2 confirmação parcial.

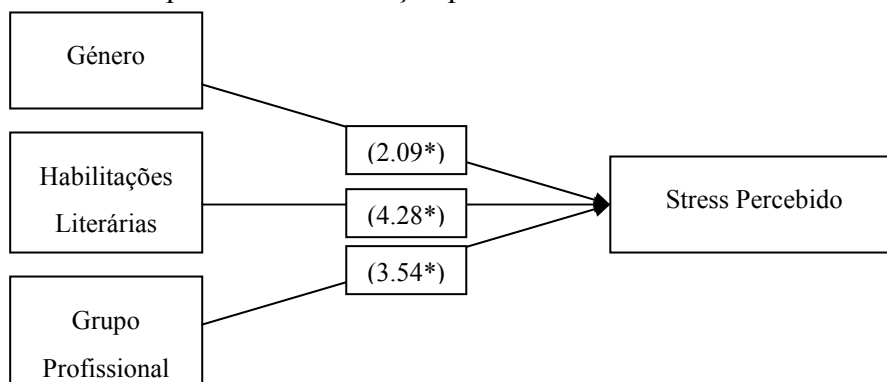


Figura 6. Diagrama das ligações causais significativas entre as variáveis sociodemográficas e o stress percebido

Nota. * $p < .05$

5.3. Satisfação com o Suporte Social

5.3.1. Análise do Instrumento da Satisfação com o Suporte Social (ESSS)

De modo a verificar a estrutura factorial da escala de satisfação com o suporte social (ESSS), procedeu-se a uma análise factorial de componentes principais, utilizando o critério de Kaiser, o qual demonstrou a sua boa adequabilidade ($KMO = .86$), para efeitos de análise factorial, já que a estatística acima de .80 é interpretada como sendo boa (Pereira, 2008). A análise efectuada conduziu á retenção de 4 factores que explicam 66.44% da variabilidade total. O Quadro 19 apresenta as cargas factoriais dos itens ($> .40$) da escala ESSS obtidos, com os participantes do estudo ($n = 152$). Observa-se que os itens se distribuíram e fundiram por dimensões de forma diferente em relação às sub-escalas definidas por Ribeiro (1999). De acordo com Ribeiro (1999, p. 226) esta escala mostra que com populações distintas, os itens existentes podem apresentar uma distribuição ou fusão por dimensões diferentes e que esses “(..) ajustamentos podem estar associados à idade (por exemplo, pessoas mais velhas podem não ter a mesma fronteira entre satisfação com a família e amigos íntimos)”. Nesta investigação, esta mudança faz sentido se considerarmos que a amostra deste estudo é constituída maioritariamente por adultos com mais de 45 anos (38%), enquanto a da investigação original era constituída por jovens. As escalas geradas parecem medir os seguintes aspectos do suporte social: o primeiro factor “satisfação com os amigos”, inclui 6 itens, apresenta uma boa consistência interna ($\alpha = .88$) e explica 40,3% da variância. O segundo e o terceiro factor “intimidade” e “satisfação com a família”, incluem respectivamente 4 e 3 itens, tem uma consistência interna média ($\alpha = .77$);($\alpha = .74$) e explicam 11.98% e 7.81% da variância. O último factor “actividades sociais”, incluem 2 itens e apresenta um índice de consistência interna fraca; explicando apenas 6.32% da variância total explicada.

Quadro 19

Análise dos componentes principais da escala de satisfação com o suporte social

Itens	SA	IN	SF	AS
15 Estou satisfeito com o tipo de amigos que tenho	.833			
4 Quando preciso de desabafar com alguém encontro facilmente amigos com quem o fazer	.782			
5 Mesmo nas situações mais embaraçosas, se precisar de apoio de emergência tenho várias pessoas a quem posso recorrer	.773			
12 Estou satisfeito com a quantidade de amigos que tenho	.698			
9 Estou satisfeito com a forma como me relaciono com a família	.599			
14 Estou satisfeito com as actividades e coisas que faço com o meu grupo de amigos	.561			
2 Não saio com amigos tantas vezes quantas eu gostaria		.838		
3 Os amigos não me procuram tantas vezes quantas eu gostaria		.718		
6 Às vezes sinto falta de alguém verdadeiramente íntimo que me compreenda e com quem possa desabafar sobre coisas íntimas		.649		
1 Por vezes sinto-me só no mundo e sem apoio		.591		
10 Estou satisfeito com a quantidade de tempo que passo com a minha família			.857	
11 Estou satisfeito com o que faço em conjunto com a minha família			.810	
13 Estou satisfeito com a quantidade de tempo que passo com os meus amigos			.508	
8 Gostaria de participar mais em actividades de organizações				.856
7 Sinto falta de actividades sociais que me satisficam				.549
Variância Total = 66.44%	40.33%	11.98%	7.81%	6.32%
Consistência interna (<i>Alpha Cronbach</i>) Total = 0.86	.88	.77	.74	.55

Nota. Rotação pelo método *Varimax*; Itens com carga superior a 0.40. Legenda: SA – Satisfação com os amigos; IN – Intimidade; SF – Satisfação com a família; AS – Actividades sociais.

Genericamente, a carga factorial dos itens da escala de satisfação com o suporte social é elevada, observando-se que o factor que melhor explica o resultado da escala é o primeiro “satisfação com os amigos”, com mais de metade da variância total explicada. Embora o objectivo principal do estudo não seja a construção do instrumento de avaliação psicológica, poder-se-á referir que esta escala (ESSS) reúne de uma forma geral, as condições de consistência interna, que permite utilizá-la para medir a variável pretendida.

Em termos de grau de associação entre as dimensões da satisfação com o suporte social, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação. Segundo a análise efectuada no Quadro 20, os resultados parecem apontar para correlações directas (positivas) significativas, em que o coeficiente de correlação varia entre o “insignificante” e “moderadamente elevado a muito elevado” de acordo com as interpretações defendidas por Chaplin (1981). Sendo assim, em termos globais, observa-se uma associação mais elevada entre a “satisfação com os amigos” e

a “escala total”, $r(152) = .822, p < .01$; e uma associação mais fraca ou insignificante entre a “satisfação com a família” e as “atividades sociais”, $r(152) = .168, p < .05$. Verifica-se que em termos de correlação, a “satisfação com os amigos” tem uma correlação moderadamente elevada com “escala total”, $r(152) = .822, p < .01$, e uma correlação moderada com a “satisfação com a família” $r(152) = .611, p < .01$. A sub-escala “intimidade correlaciona-se de forma mais elevada com a “escala total”, $r(152) = .791, p < .01$, e de forma mais insignificante com a “satisfação com a família” $r(152) = .345, p < .01$. A sub-escala “satisfação com a família” tem uma correlação moderadamente elevada com a “escala total” $r(152) = .699, p < .01$ e insignificante com as “atividades sociais”, $r(152) = .168, p < .05$, em que esta por sua vez, têm uma correlação moderadamente elevada com a “escala total”, $r(152) = .684, p < .01$.

Quadro 20

Correlações entre as sub-escalas e escala total da satisfação com o suporte social

Escala e Sub-escalas do ESSS	Satisfação com os amigos	Intimidade	Satisfação com a família	Atividades sociais	Escala Total
Satisfação com os amigos	1	---			
Intimidade	.534**	1	---		
Satisfação com a família	.611**	.345**	1	---	
Atividades sociais	.348**	.482**	.168*	1	---
Escala Total	.822**	.791**	.699**	.684**	1

Nota. * $p < .05$. ** $p < .01$

5.3.2. Dimensões de Satisfação com o Suporte Social

No intuito de conhecer, de forma genérica, a percepção da satisfação com o suporte social dos sujeitos inquiridos; procede-se à análise estatística, onde são apresentados valores como a média (M) e do desvio padrão (DP). Observa-se que apesar de se constatar valores médios relativamente similares entre as diversas dimensões apresentadas, evidencia-se uma maior percepção da dimensão “satisfação com os amigos” ($M = 3.57, DP = .89$), seguida da

dimensão “intimidade” ($M = 3.26$, $DP = .94$). De facto, a dimensão “actividades sociais” destaca-se por ser a que apresenta valores médios mais baixos na percepção da satisfação com os suporte social ($M = 3.02$, $DP = .99$) por parte dos trabalhadores inquiridos (*vide* Quadro 21).

Quadro 21

Valores médios da satisfação com o suporte social

	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Satisfação com os amigos	3.57	1.00	5.00	.89
Intimidade	3.26	1.00	5.00	.94
Satisfação com a família	3.13	1.00	5.00	.92
Actividades sociais	3.02	1.00	5.00	.99
Escala Total	13.00	5.33	19.83	2.81

5.3.3. Satisfação com o Suporte Social em Função das Variáveis Independentes

No sentido de avaliar a terceira hipótese formulada nesta investigação, procura-se analisar se existe diferenças na forma como a satisfação com o suporte social é percebida pelos sujeitos do estudo em função das variáveis predictoras (sexo, idade, habilitações literárias, grupo profissional e antiguidade). Recorre-se aos seguintes testes estatísticos: *T-Test* para amostras independentes, Anova, o *post hoc* de *Scheffé* e o respectivo nível de significância (p) das diferenças observadas. São apresentados os valores da média (M) e do desvio padrão (DP), assim como o valor da estatística de teste *t*-Student ou teste F, da análise da variância consoante as opções de resposta.

5.3.3. 1. Satisfação com o Suporte Social e Género

De forma a investigar se a satisfação com o suporte social é percebida de forma diferente em função do sexo, observou-se que os valores obtidos na escala total (ESSS),

demonstram que não existe diferenças estatísticas significativas, $t(150) = -1.44$, $p = .150$.

Contudo, averigua-se que os indivíduos do sexo masculino têm tendência para terem uma maior satisfação com o suporte social ($M = 13.43$, $DP = 2.97$) do que os indivíduos do sexo feminino ($M = 12.75$, $DP = 2.69$). Embora não seja significativo, no Quadro 22, observa-se que os homens se encontram mais satisfeitos do que as mulheres com o suporte social, nomeadamente nas sub-escalas “satisfação com os amigos”; “intimidade e “actividades sociais”.

Quadro 22

Satisfação com o suporte social em função da variável sexo

	Variáveis					
	Feminino		Masculino		T- Test	
	N = 95		N = 57			
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>t-student</i>	<i>p</i>
SA	3.53	.87	3.63	.92	-.64	.523
IN	3.17	.96	3.42	.91	-1.54	.124
SF	3.11	.84	3.17	1.05	-.40	.684
AS	2.92	.99	3.20	.98	-1.65	.100
Escala Total	12.75	2.69	13.43	2.97	-1.44	.150

Nota. * $p < .05$. Legenda: SA = Satisfação com os amigos; IN = Intimidade; SF = Satisfação com a família; AS = Actividades sociais.

Os resultados encontrados, embora não sejam estatisticamente significativos, vêm corroborar a algumas teorias (Fonseca & Jesus, 2007; Santos, Ribeiro & Lopes, 2003; Ribeiro, 1999; Mor Barack & colaboradores, 1998; Lobo, 2003) que referem a ocorrência de diferenças entre os sexos na percepção do apoio social, referindo que na generalidade a satisfação das mulheres é ligeiramente inferior à dos homens, em especial na satisfação com os amigos, actividades sociais e na intimidade. Também Mor Barack e colaboradores (1998) citado por Lobo (2003, p. 162) afirmam que “(...) as mulheres necessitam de maior apoio porque devido a factores culturais, se percebem, com menos possibilidades de serem promovidas no estatuto e nas funções”.

5.3.3. 2. Satisfação com o Suporte Social e Idade

Da análise do Quadro 23, encontrou-se diferenças de influência significativas entre a variável idade e a escala total da satisfação com o suporte social, $F(3) = 3.47$, $p = .018$, apurando-se também diferenças ao nível da “satisfação com os amigos”, $F(3) = 4.82$, $p = .003$, entre os indivíduos com menos de 24 anos e os restantes grupos etários. Todavia, observa-se ainda diferenças em relação à satisfação com o suporte social no âmbito da “intimidade”, $F(3) = 5.07$, $p = .002$, entre os sujeitos dos 25 aos 34 anos e com mais de 45 anos (*vide* Figura 7).

Quadro 23

Satisfação com o suporte social em função da variável idade

	Variáveis										Post Hoc (Scheffé)					
	Menos de 24		25 aos 34		35 aos 44		Mais de 45		Anova							
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	F	<i>p</i>	1 1	1 2	2 2	x x	x x	x x
											2 3	4 3	4 4			
SA	1.50	.70	3.77	.87	3.57	.95	3.49	.77	4.82	.003*	*	*	*			
IN	2.25	1.06	3.61	.82	3.34	.95	2.97	.93	5.07	.002*						*
SF	2.50	2.12	3.16	.98	3.19	.98	3.08	.78	.44	.719						
AS	2.50	.70	3.17	1.02	3.08	1.02	2.89	.96	.86	.460						
E. Total	8.75	3.18	13.72	2.85	13.20	3.11	12.45	2.27	3.47	.018*						

Nota. * $p < .05$. Legenda: SA = Satisfação com os amigos; IN = Intimidade; SF = Satisfação com a família; AS = Actividades sociais.

Dos dados apresentados, pode-se inferir que os indivíduos com menos idade são os que na generalidade apresentam uma menor satisfação com o suporte social. Contudo, verificou-se que no global, os indivíduos entre os 25 e os 34 anos são os que apresentam ligeiramente valores médios mais elevados, sendo contudo, não muito significativos comparativamente aos indivíduos com mais idade. As conclusões apresentadas no presente estudo, não coincidem com as investigações de Santos, Ribeiro e Lopes (2003) que defendem uma correlação inversa entre a idade e a satisfação com o suporte social, inferindo que à medida que aumenta a idade, diminui a satisfação com o suporte proveniente dos amigos.

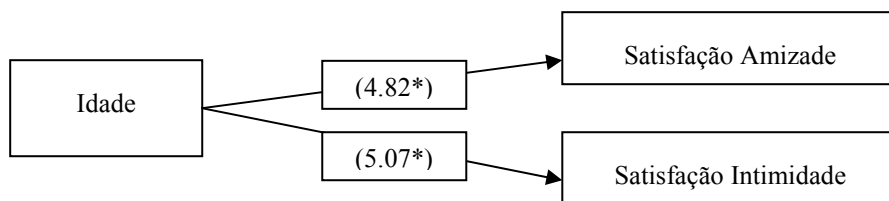


Figura 7. Diagrama das ligações causais significativas entre a variável idade e as dimensões da satisfação com o suporte social

Nota. * $p < .05$

5.3.3. 3. Satisfação com o Suporte Social e Habilitações Literárias

De forma a conhecer se a satisfação com o suporte social pode ser percepcionada de forma diferenciada em função das habilitações literárias dos indivíduos em estudo, observa-se diferenças estatísticas significativas ao nível da escala global da satisfação com o suporte social $F(2) = 6.19, p = .003$ (*vide* quadro 24).

Quadro 24

Satisfação com o suporte social em função da variável habilitações literárias

	Variáveis										
	Ensino Bas.		Ensino Sec.		Ensino Sup.		Anova	Post Hoc			
								(Scheffé)			
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	F	<i>p</i>	1	1	2
									x	x	x
									2	3	3
SA	3.37	.84	3.54	.98	3.77	.79	2.46	.089			
IN	2.89	.31	3.28	.99	3.56	.89	6.24	.002*		*	
SF	2.91	.82	3.11	.97	3.34	.90	2.65	.073			
AS	2.80	.80	2.98	1.09	3.26	.99	2.73	.068			
E. Total	11.98	2.28	12.92	2.82	13.95	2.92	6.19	.003*		*	

Nota. * $p < .05$. Legenda: SA = Satisfação com os amigos; IN = Intimidade; SF = Satisfação com a família; AS = Actividades sociais.

Os resultados demonstram diferenças significativas na satisfação com a “intimidade”, $F(2) = 6.24, p = .002$, (*vide* Figura 8) observando-se que, em média, os indivíduos com o nível de ensino básico apresentam um menor grau de satisfação com o relacionamento interpessoal

($M = 2.89$, $DP = .31$) comparativamente com os sujeitos com formação literárias de nível superior ($M = 3.56$, $DP = .89$).

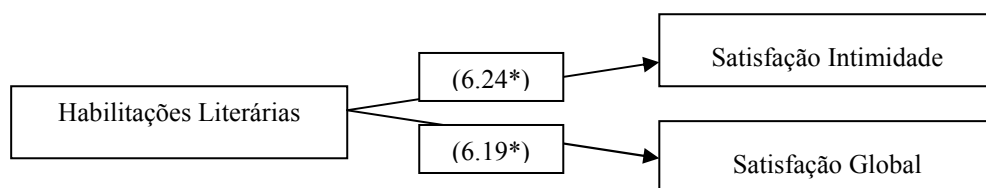


Figura 8. Diagrama das ligações causais significativas entre a variável habilitações literárias e as dimensões da satisfação com o suporte social

Nota. * $p < .05$

De acordo com a revisão da literatura, as investigações desenvolvidas neste campo não são unânimes nas suas conclusões. Os resultados obtidos no presente estudo parecem coincidir com as investigações desenvolvidas por alguns autores como Santos, Ribeiro e Lopes (2003) que sugerem que indivíduos com níveis mais elevados de habilitações literárias têm uma maior satisfação com o suporte social percebido, nomeadamente com os amigos; defendendo que o grau de literacia pode favorecer o processo de integração profissional e social, agilizando as comunicações com os pares e aumentar as relações sociais ao nível dos amigos e intimidade. No entanto, embora outros autores (Katapodi, Facione, Miaskowski, Dodd & Waters, 2002; Navalhas, 1998) sugiram a hipótese de não existir relação entre o nível literário e a satisfação com o suporte social, os resultados do nosso estudo não confirmam tais hipóteses, indo mesmo no sentido oposto.

5.3.3. 4. Satisfação com o Suporte Social e Grupo Profissional

No sentido de conhecer até que ponto é que o grupo profissional pode influenciar a percepção da satisfação com o suporte social, os dados do Quadro 25, sugerem diferenças

estatisticamente significativas por parte dos inquiridos.

Quadro 25

Satisfação com o suporte social em função da variável grupo profissional

	Variáveis						Anova		Post Hoc (Scheffé)		
	Técnico Superior		Assistente Técnico		Assistente Operacional				1 x 2	1 x 3	2 x 3
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>F</i>	<i>p</i>			
SA	3.72	.77	3.61	.95	3.40	.92	1.78	.171			
IN	3.55	.88	3.26	.99	3.00	.90	4.62	.011*		*	
SF	3.32	.87	3.11	1.01	2.98	.87	1.76	.174			
AS	3.26	.98	3.00	1.15	2.83	.84	2.49	.086			
Escala Total	13.86	2.86	12.99	3.01	12.24	2.38	4.64	.011*		*	

Nota. * $p < .05$. Legenda: SA = Satisfação com os amigos; IN = Intimidade; SF = Satisfação com a família; AS = Actividades sociais.

Em termos globais da escala de satisfação, $F(2) = 4.64$, $p = .011$, os resultados parecem indicar diferenças significativas entre os indivíduos com uma posição superior e os elementos pertencentes a grupos profissionais mais baixos, $F(2) = 4.62$, $p = .011$, sugerindo que os indivíduos que ocupam posições superiores estão em média mais satisfeitos com o suporte íntimo do que os que estão no grupo operário (*vide* Figura 9).

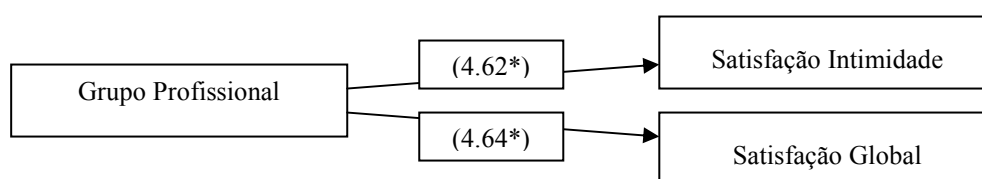


Figura 9. Diagrama das ligações causais significativas entre a variável grupo profissional e as dimensões da satisfação com o suporte social

Nota. * $p < .05$

De acordo com House (1981) citado por Pinto e Silva (2005) as pessoas que têm maior facilidade em possuir apoio social são aquelas pessoas que têm recursos mais elevados, possuindo mais facilidades nas relações interpessoais. Karasek e Theorell (1990) defendem também que uma elevada exigência profissional com elevado poder e controlo de decisão motivam o crescimento e o desenvolvimento de novos padrões comportamentais ao nível individual e organizacional. Sendo assim, o motivo plausível, que eventualmente justifique esta diferença perceptiva, poderá dever-se aos indivíduos que ocupam posições mais elevadas dentro da estrutura orgânica possuírem mais recursos, o que possivelmente, lhes poderá facilitar as relações interpessoais devido à posição que ocupam.

5.3.3.5. Satisfação com o Suporte Social e Antiguidade

Conforme se pode observar no Quadro 26, e no intuito de saber se a antiguidade influencia a forma como os indivíduos percebem a satisfação com o suporte social, os resultados não revelam diferenças significativas, tal como se pode observar na escala global da satisfação, $F(3) = .81$, $p = .490$. Apenas se constata uma ligeira tendência dos indivíduos entre 10 e 20 anos de antiguidade apresentarem valores médios globais mais elevados ($M = 13.43$, $DP = 2.89$).

Salienta-se também que, enquanto os sujeitos com mais de 30 anos apresentam uma tendência para uma menor satisfação ao nível do suporte íntimo ($M = 2.50$, $DP = 1.24$), os sujeitos com menos de 10 anos indicam valores médios mais baixos na satisfação com a família ($M = 3.06$, $DP = .90$).

Quadro 26

Satisfação com o suporte social em função da variável antiguidade

	Variáveis										Post Hoc (Scheffé)				
	< 10 anos		10 a 20 anos		20 a 30 anos		> 30 anos		Anova						
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	F	<i>p</i>	1 1 1 2 2	x x x x x	2 3 4 3 4		
SA	3.52	.86	3.68	.94	3.47	.82	3.20	1.01	.69	.557					
IN	3.19	.84	3.40	1.04	3.25	.91	2.50	1.24	1.43	.236					
SF	3.06	.90	3.15	1.00	3.26	.79	3.33	.81	.32	.806					
AS	2.92	1.00	3.17	.97	2.92	1.06	3.12	1.03	.75	.521					
Escala Total	12.72	2.80	13.43	2.89	12.91	2.39	12.16	3.70	.81	.490					

Nota. * $p < .05$. Legenda: SA = Satisfação com os amigos; IN = Intimidade; SF = Satisfação com a família; AS = Actividades sociais.

Da análise efectuada, pode-se concluir adequabilidade do tipo de escala utilizada para mensurar a satisfação com o suporte social, não só por proporcionar um índice capaz de mensurar a satisfação com o suporte social na sua globalidade, mas também por fornecer, igualmente, informações sobre aspectos adicionais de sentimentos que podem ser objecto de análises críticas. Deste modo, os dados obtidos, permitem constatar que a percepção da satisfação com o suporte social nas suas diversas dimensões, é percebida de forma diferenciada pela maioria das variáveis independentes. Assim, excepto as variáveis sexo e antiguidade, todas as variáveis independentes consideradas neste estudo, apresentam rácios *F* da análise de variância estatisticamente significativos. Portanto, de acordo com as análises efectuadas, pode-se sintetizar que existe determinadas variáveis independentes que percebem de forma diferente a satisfação com o suporte social, obtendo a hipótese 3 confirmação parcial.

5.4. Cultura Organizacional e Satisfação com o Suporte Social

No sentido de determinar se as orientações culturais influenciam a satisfação com o suporte social, de acordo com a quarta hipótese formulada neste estudo, realizou-se uma

análise tipo predictor-critério, através de equações de regressão simples, considerando como medida a escala total da satisfação com o suporte social (variável dependente), e como variáveis predictoras as quatro orientações culturais (cultura de apoio, inovação, objectivos e regras).

Quadro 27

Valores beta da influência das orientações culturais sobre a satisfação com o suporte social, através da equação de regressão simples

	Variáveis			
	C. Apoio	C. Inovação	C. Objectivos	C. Regras
	Valores de Beta (<i>p</i>)			
SA	.123	.211*	-.187*	-.132
IN	.040	.170	-.058	-.193*
SF	.126	.152	-.023	-.108
AS	.016	.111	-.083	-.045
<i>Escala Total</i>	.100	.213*	-.116	-.159

Nota. * $p < .05$. Legenda: SA = Satisfação com os amigos; IN = Intimidade; SF = Satisfação com a família; AS = Actividades sociais.

Da leitura e análise do Quadro 27, verifica-se que as orientações culturais que influenciam a satisfação com o suporte social são as seguintes: a “cultura de inovação” apresenta correlações directas (positivas) fracas, mas significativas com a “satisfação com os amigos” $r^2(152) = .211, p < .05$, e com a “escala total da satisfação com o suporte social” $r^2(152) = .213, p < .05$.

A “cultura de objectivos” correlaciona-se de forma inversa (negativa), fraca mas significativa com a “satisfação com os amigos” $r^2(152) = -.187, p < .05$; e por fim a “cultura de regras” tem uma correlação também inversa, fraca mas significativa com a “intimidade” $r^2(152) = -.193, p < .05$ (vide Figura 10).

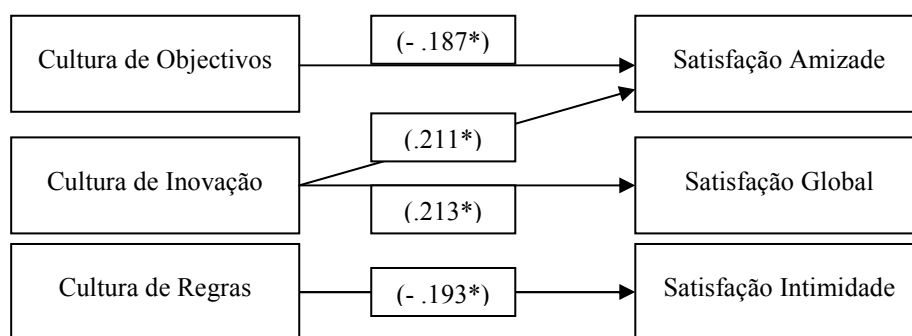


Figura 10. Diagrama das ligações causais significativas entre cultura organizacional e a satisfação com o suporte social

Nota. * $p < .05$

A partir destes resultados, pode-se concluir que quando a cultura de inovação aumenta, cresce a satisfação com os amigos e a satisfação com o suporte social. Estes resultados, podem-se ser justificados segundo os estudos desenvolvidos por Neves (2000); Quinn e Rohrbaugh (1983); Bilhim (2001); Ferreira, Neves e Caetano (2001) que afirmam que a cultura orientada para a inovação estimula a iniciativa individual, a aquisição de recursos e a uma variedade de actividades, levando o indivíduo a aumentar a sua interacção social com outros públicos, para promover a adaptação da organização às exigências externas. Por outro lado, e acordo com as investigações realizadas por autores como House (1981); Hobfooll e Vaux (1993) e Vaz Serra (2007) as pessoas com uma vasta rede social têm um maior número de possibilidades de encontrar um tipo de pessoa que possa prestar auxílio em determinada situação geradora de stresse. Portanto, a interacção com outras pessoas pode aumentar a rede de apoio social do indivíduo e desta forma aumentar consequentemente a sua satisfação com o suporte social.

Observou-se também que à medida que a cultura de objectivos aumenta, a satisfação com o suporte proveniente dos amigos vai diminuindo. Tendo em conta que, a cultura de objectivos valoriza a produtividade, a competição e o alcance dos objectivos pré-

determinados (Neves, 2000; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Bilhim, 2001; Ferreira, Neves & Caetano, 2001) alguns estudos (Casper, Martin, Buffardi & Erdwins, 2002) sugerem que a insatisfação no trabalho pode influenciar o bem-estar e a saúde dos indivíduos em outros contextos sociais da vida, podendo comprometer, desta forma a satisfação no relacionamento interpessoal, nomeadamente com os amigos.

Por fim, apurou-se igualmente que a elevação da cultura de regras reduz a satisfação com o suporte social percebido, nomeadamente vindo da intimidade. Observando-se que o apoio baseado nas relações íntimas tem subjacente uma relação de confiança nas expectativas de ajuda, existindo a possibilidade de dar e receber informações orientadoras, o que o leva a ser útil e necessário, assim como o reconhecimento do valor e da competência do indivíduo (Vaz Serra, 2007), a correlação inversa entre esta orientação cultural e a intimidade poderá ficar a dever-se, ao facto de os indivíduos se sentirem “oprimidos” quando integrados numa cultura cujo funcionamento organizacional é caracterizado pela utilização de procedimentos normativos, formais e burocráticos e, em que a definição das regras é feita pela hierarquia onde o papel do indivíduo está muito ligado ao seu cumprimento, relegando para segundo plano a sua vertente participativa, tal como é defendido por Neves (2000); Quinn e Rohrbaugh (1983); Bilhim (2001); Ferreira, Neves e Caetano (2001). Sendo assim, pode-se ponderar a possibilidade, que esta forma de estar na vida, possa influenciar e ser transferida para outras esferas da sua vida mais privada.

De facto, segundo Rhoades e Eisenberg (2002); Siqueira (2003) e Siqueira e Gomide Jr. (2004) citados por Siqueira (2009) os suportes percebidos pelos indivíduos no seu meio ambiente de trabalho e na sua vida pessoal permitem-lhes estabelecer vínculos positivos no contexto laboral e ter uma existência pessoal mais saudável. De acordo com as investigações desenvolvidas por Siqueira (2009) existe uma relação positiva entre o bem-estar subjectivo e o bem-estar no trabalho, defendendo que o aumento do bem-estar no trabalho favorece o

aumento do bem-estar na vida pessoal dos indivíduos. Tais resultados indicam que o bem-estar na vida pessoal do indivíduo trabalhador é mais influenciado por suportes da organização do que por apoios percebidos na sua rede de apoio social. Estes dados vêm corroborar as análises efectuadas nesta investigação, e salientar ainda a importância da percepção do suporte construído a partir do ambiente de trabalho como factor de promoção do bem-estar e de vida mais saudável para o trabalhador.

Todavia, Siqueira e Padovam (2007) defendem que as organizações poderão ser importantes fontes de suporte para os trabalhadores se proporcionarem condições favoráveis no sentido de melhorarem o seu ambiente de trabalho, nomeadamente na criação de condições ambientais favoráveis, através do tratamento justo, apoio das chefias, recompensas organizacionais, preocupação com o bem-estar dos trabalhadores de forma a serem entendidas como um local agradável para se trabalhar.

De acordo com os resultados encontrados, pode-se concluir que nem todas as orientações culturais influenciam a satisfação com o suporte social, como é o caso da cultura de apoio, obtendo a hipótese 4 confirmação parcial.

5.5. Cultura Organizacional e Stresse Percebido

Com base na formulação da quinta hipótese, pretende-se determinar se a percepção das orientações da cultura organizacional influencia o *stresse* percebido. Deste modo, procede-se ao cálculo de equação de regressão simples, considerando como medida a escala geral do stresse percebido (variável dependente), e como variáveis preditoras as quatro orientações culturais (cultura de apoio; inovação, objectivos e regras) (*vide* Quadro 28).

Quadro 28

Valores beta da influência das orientações culturais sobre o stress percebido, através da equação de regressão simples

	Variáveis			
	C. Apoio	C. Inovação	C. Objectivos	C. Regras
	Valores de Beta (<i>p</i>)			
Stresse Percebido	-.191*	-.114	-.030	-.087

Nota. * $p < .05$.

Observa-se que o stress percebido apresenta uma correlação inversa, fraca mas significativa com a cultura de apoio $r^2 (152) = -.191, p < .05$, sugerindo que o aumento da cultura de apoio promove a diminuição do stress percebido nos indivíduos em estudo (*vide* Figura 11).

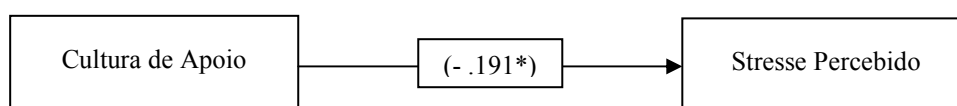


Figura 11. Diagrama das ligações causais significativas entre cultura organizacional e o stress percebido

Nota. * $p < .05$

Estes resultados sugerem que o aumento da cultura de apoio, promove a diminuição do stress percebido nos indivíduos em estudo. As conclusões apresentadas nesta investigação, podem ser confirmados com os estudos efectuados por Lindstrom (1992); Cherniss (1980) e Parreira (2006) que defendem que climas positivos, com forte presença de comportamentos de apoio dos companheiros, têm sido geralmente considerados protectores do stress.

Estes dados podem ser igualmente corroborados por Vásquez (1992) que defende que climas de apoio permitem realizar expectativas e necessidades individuais e consequentemente aumentar a execução das tarefas e ainda, por Lobo (2003) que afirma que a qualidade do ambiente laboral está associada a baixos níveis de tensão psicológica. É nesta perspectiva que autores como Neves (2000); Ferreira, Neves e Caetano (2001) salientam a importância da cultura de apoio no desenvolvimento dos recursos humanos da organização,

referindo como valores fundamentais a participação, o sentimento de pertença, a confiança e o envolvimento dos colaboradores. Também Lobo (2003) associa a qualidade de vida a baixos níveis de tensão e, defende que há uma forte tradição para associar o trabalho a experiências psicológicas negativas, tendo em conta que o trabalhador mobiliza forças cognitivas, emocionais e volitivas para dar resposta às condições objectivas ligadas ao contexto laboral.

Portanto, de acordo com as análises efectuadas, pode-se sintetizar que a percepção do stress é influenciado apenas pela cultura de apoio, concluindo que a hipótese 5 obtém confirmação parcial.

5.6 Satisfação com o Suporte Social e Stresse Percebido

A sexta hipótese formulada neste estudo, procura conhecer se a satisfação com o suporte social influencia o stress percebido. Procede-se à análise tipo predictor-critério, através de equações de regressão simples, considerando como medida o stress percebido (variável dependente), e como variáveis predictoras as quatro dimensões da escala total da satisfação com o suporte social (satisfação com os amigos, intimidade, satisfação com a família; e actividades sociais) (*vide* Quadro 29).

Quadro 29

Valores beta da influência da satisfação com o suporte social sobre o stress percebido, através da equação de regressão simples

	Variáveis			
	SA	IN	SF	AS
	Escala Total ESSS			
	Valores de Beta (<i>p</i>)			
Stresse Percebido	-.292*	-.321*	-.378*	-.233*
	-.408*			

Nota. *. $p < .05$. Legenda: SA = Satisfação com os amigos; IN = Intimidade; SF = Satisfação com a família; AS = Actividades sociais

De acordo com os dados apresentados, verificou-se que existe diferenças inversas significativas, fracas e moderadas, entre as dimensões da escala de satisfação com o suporte social e o stresse percebido.

Sendo assim, evidencia-se correlações inversas (negativas), moderadas e significativas com a “satisfação global da satisfação com o suporte social”, $r^2 (152) = -.408, p < 05$; e correlações inversas (negativas) fracas mas significativas, com a “satisfação com a família”, $r^2 (152) = -.378, p < 05$; com a “intimidade”, $r^2 (152) = -.321, p < 05$; com a “satisfação com os amigos”, $r^2 (152) = -.292, p < 05$; e ainda de forma mais reduzida com as “actividades sociais”, $r^2 (152) = -.233, p < 05$ (*vide* Figura 12).

Estes resultados embora não muito significativos, sugerem que o aumento da satisfação com o suporte social, influencia de facto uma diminuição do stresse percebido nos participantes.

Verificou-se que o stresse percebido apresenta uma relação negativa e significativa com a satisfação com o suporte social, salientando-se diferenças inversas, moderadas e significativas com a “satisfação total da satisfação com o suporte social”, $r^2 (152) = -.408, p < 05$; e correlações inversas (negativas) fracas mas significativas, com a “satisfação com a família”, $r^2 (152) = -.378, p < 05$; com a “intimidade”, $r^2 (152) = -.321, p < 05$; com a “satisfação com os amigos”, $r^2 (152) = -.292, p < 05$; e ainda de forma mais reduzida com as “actividades sociais”, $r^2 (152) = -.233, p < 05$.

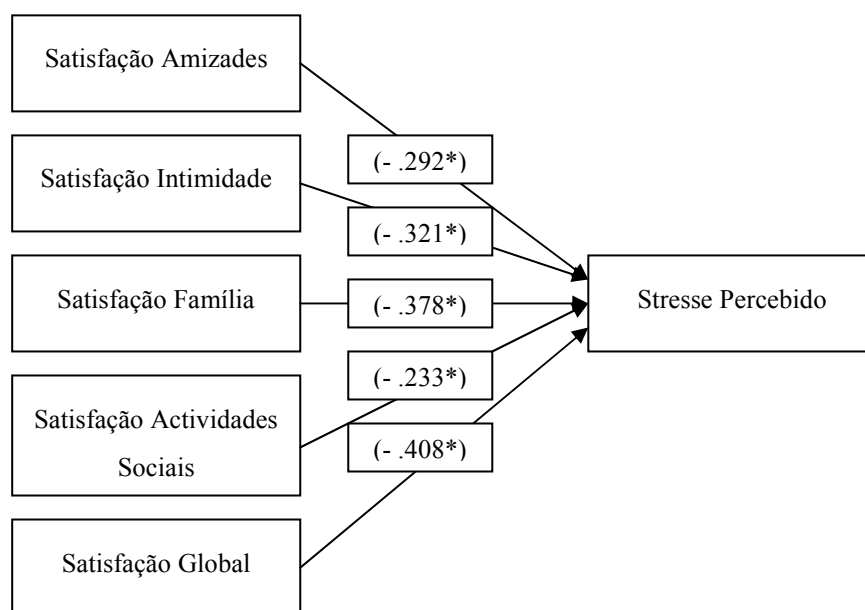


Figura 12. Diagrama das ligações causais significativas entre as dimensões da satisfação com o suporte social e o stresse percebido

Nota. * $p < .05$

Os dados obtidos no presente estudo, sugerem que o aumento da satisfação com o suporte social reduz o stresse percebido, confirmando deste modo as investigações desenvolvidas por Ribeiro (1999); Santos, Ribeiro e Lopes (2003); Lindop e Cannon (2001); Andrykowski e Córdova (1998); Bloom, Stewart, Johnston, Banks e Fobair (2001), Fonseca e Jesus (2007) e Carlsson e Hamrin (1994); Rodriguez & Cohen (1998); Siqueira & Padovam (2007); Navalhas (1998) entre outros, que defendem que a percepção de um suporte social adequado, fornece no geral, níveis de stresse mais reduzidos, um melhor ajustamento psicológico e uma melhor qualidade de vida; e que o apoio social além de influenciar a percepção individual, protege e serve como amortecedor do agente stressor. Estes dados confirmam as investigações desenvolvidas por Vaz Serra (2007) que refere que os indivíduos que têm a percepção de pertencerem a uma rede social forte, têm tendência a usufruir de maior auxílio quando passam por acontecimentos dramáticos, e de sentir as situações de stresse de forma menos intensa.

Estes estudos podem justificar porque é que os indivíduos do sexo masculino evidenciam

uma maior percepção de satisfação com o suporte social e simultaneamente apresentam níveis de stresse menos elevados. De facto, observou-se que as mulheres, embora de forma não muito significativa, além de apresentarem níveis de stresse mais elevados, têm tendência para se encontrarem menos satisfeitas com o suporte social. Nesta linha de ideias, Lindop e Cannon (2001); Andrykowski e Córdova (1998); Bloom, Stewart, Johnston, Banks e Fobair (2001), Fonseca e Jesus (2007) e Carlsson e Hamrin (1994) defendem que numa situação de crise, a presença de suporte social é visto pelas mulheres como uma necessidade significativa no alívio do stresse; sendo que a percepção de um suporte social adequado às suas necessidades, fornece no geral, níveis de stresse mais reduzidos, um melhor ajustamento psicológico e uma melhor qualidade de vida. Neste contexto, as organizações poderão ser importantes fontes de suporte para os trabalhadores se proporcionarem condições favoráveis no sentido de melhorarem o seu ambiente de trabalho. Portanto, e de acordo com as análises efectuadas, pode-se dar confirmação à hipótese 6, uma vez que existe diferenças inversas e significativas entre a satisfação com o suporte social e o stresse percebido.

5.7. Determinantes do Stresse Percebido

Considerando todo o conjunto de variáveis intervenientes no presente estudo, para finalizar, pretende-se conhecer o grau de determinação, entre as variáveis independentes (cultura organizacional, satisfação com o suporte social e variáveis sociodemográficas) sobre a variável dependente (stresse percebido). Assim sendo, recorre-se à análise de regressão múltipla, uma vez que de acordo com Reis e Moreira (1993, p. 182) esta técnica estatística permite “(...) mostrar de que modo um conjunto de variáveis ditas independentes estão associadas e explicam uma outra variável dependente e, uma vez identificada esta associação, fazer previsão sobre a variável dependente a partir dos valores das independentes”. No Quadro 30, apresentam-se os resultados da análise de regressão múltipla, cujos valores

revelam alguma significância estatística, salientando também a contribuição de cada variável independente na explicação da variável dependente, através dos valores do beta estandardizado e da estatística t e nível de significância (p).

Quadro 30

Resultados da correlação múltipla entre as variáveis independentes (cultura organizacional, satisfação com o suporte social e variáveis sociodemográficas) sobre a variável dependente (stressse percebido)

	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	p
	B	Erro padrão	Beta		
Cultura Organizacional	-6.739	3.304	-.537	-2.04*	.043
Satisfação Suporte Social	-3.816	.702	-.403	-5.43*	.000
V. Sociodemográficas					
Sexo	-2.309	1.103	-.168	-2.09*	.021
Idade	.775	.775	.099	1.00	.319
Habilitações Literárias	-1.962	.668	-.233	-2.93*	.004
Grupo Profissional	1.683	.631	.213	2.66*	.009
Antiguidade	-.079	.689	-.009	-.11	.909

Nota. *, $p < .05$.

No conjunto, pode-se apurar através da análise dos resultados, que a variável independente “satisfação com o suporte social”, é a mais influente e, que apresenta de forma mais significativa, ($t = -5.43$, $p = .000$), um maior contributo para a explicação da variância do stressse percebido. Os resultados obtidos permitem ainda concluir, que a variável “habilitações literárias”, ($t = -2.93$, $p = .004$), assim como a variável “grupo profissional”, ($t = 2.66$, $p = .009$), também têm um impacto significativo na explicação do stressse percebido. Por fim, observa-se que as variáveis “cultura organizacional”, ($t = -2.04$, $p = .043$), e “sexo”, ($t = -2.09$, $p = .021$), são aquelas que apresentam uma contribuição mais reduzida para a predição do stressse percebido patenteada pelos indivíduos questionados. Contudo, pode-se concluir que as variáveis “idade” e “antiguidade” são as únicas que não apresentam valores significativos na explicação do stressse percebido.

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Nesta parte do trabalho, pretende-se apresentar de forma sucinta as principais conclusões deste estudo. A presente investigação procura ser um contributo para o desenvolvimento do estudo da cultura organizacional, do suporte social e stresse percebido, ao nível das atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto organizacional. Sendo o estudo da cultura organizacional um fenómeno relativamente recente, e que, apesar dos primeiros estudos sobre o tema tenham registo na década dos anos 50, foi a partir dos anos 80, do século XX, que a questão cultural organizacional começou a merecer maior atenção por parte das organizações.

Assim, a tipologia desenvolvida por Quinn e colaboradores (1983), também designada de modelo dos valores contrastantes, defende que as características culturais podem ser comuns a todas as organizações, ainda que a ênfase e intensidade dessas mesmas características, varie de organização para organização. Desta forma, e de acordo com a revisão da literatura consultada, verificou-se que a cultura organizacional pode ter um impacto e interferir no bem-estar e saúde dos indivíduos; podendo ser um importante condicionador do stresse e comprometer a satisfação no relacionamento interpessoal. Com este estudo, pretende-se perceber em que medida as orientações culturais mais enfatizadas pela organização pode servir de prognóstico para prever possíveis comportamentos e estabelecer uma adequação e ajustamento de programas de intervenção organizacional.

De forma idêntica, o estudo do stresse surgiu de forma progressiva para procurar compreender os comportamentos de pressão adoptados pelos indivíduos perante situações de adversidade. Apesar dos primeiros estudos reportarem ao século XVII, só no início do século XX é que as investigações sobre o seu efeito na saúde dos indivíduos se desenvolveram substancialmente. A compreensão da resposta de stresse teve o seu maior desenvolvimento a partir dos trabalhos de Lazarus, que defendeu os mecanismos de avaliação psicológica como

factores críticos durante o processo de percepção de stresse dos indivíduos. Desta forma, e de acordo com os motivos apresentados anteriormente, verificou-se também que o suporte social pode ter um grande impacto na protecção e promoção da saúde. Os primeiros estudos sobre o suporte social surgiram a partir da década de 70 do século XX, apresentando evidências do papel protector de suporte social sobre a saúde, nomeadamente na influência sobre o ajustamento psicológico dos indivíduos em situação de stresse, funcionando principalmente como uma espécie de amortecedor de situações estressoras relacionados com o trabalho.

Neste sentido, esta investigação teve como finalidade geral investigar a influência da cultura organizacional e da satisfação com o suporte social no stresse percebido. Os objectivos mais específicos e, sequencialmente tratados nesta dissertação podem ser sintetizados da seguinte forma: a) conhecer a percepção da tipologia de cultura organizacional da Câmara de Palmela; b) analisar a relação entre as variáveis sociodemográficas relativas à cultura organizacional, stresse percebido e satisfação com o apoio social; c) verificar a associação entre a cultura organizacional e o stresse percebido; d) analisar a relação entre a cultura organizacional e satisfação com o suporte social e; e) analisar a relação entre a satisfação com o suporte social e o stresse percebido. Assim, a título de resultado, julga-se ser possível: definir a tipologia da cultura organizacional; identificar relações entre a variável dependente e as variáveis independentes pré-estabelecidas no presente estudo.

Esta investigação incidiu numa amostra 152 trabalhadores da Câmara Municipal de Palmela, de um universo de 1040 sujeitos. Relativamente à caracterização sociodemográfica do estudo, constatou-se que a amostra é constituída maioritariamente por indivíduos do sexo feminino (62,5%); com mais de 45 anos (38,2%); com formação ao nível secundário (37,5%); pertencentes à carreira de assistente operacional (36,8%) e, com menos de 10 anos de antiguidade (45,4%).

Neste estudo pode-se dizer que a consistência interna global dos instrumentos de avaliação psicológica, apresentam bons valores de validade interna, reunindo assim, as condições necessárias para medir as variáveis pretendidas. Embora os resultados não possam ser generalizados e extrapolados para a população estudada, pensa-se que provavelmente alguns destes resultados poderão ter ligação evidente com algumas características desta população no geral, salvo as devidas ressalvas pelo facto da amostra ter sido constituída por conveniência.

No que respeita à *cultura organizacional*, percepcionada pelos trabalhadores da Câmara Municipal de Palmela, segundo o modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores (1983), observa-se que apesar de se constatar valores médios relativamente próximos entre as diversas orientações apresentadas, evidencia-se uma superior percepção da dimensão “regras”, seguida da dimensão “inovação”. Estes resultados, parecem remeter para a existência de culturas com factores de eficácia organizacional em torno de eixos opostos, sugerindo dilemas na percepção por parte dos inquiridos. De facto, como vimos anteriormente, a cultura de regras fomenta a estabilidade interna e a valorização de regras, onde a liderança tende a ser conservadora, relegando para segundo plano a vertente participativa dos indivíduos da instituição. Estes resultados corroboram as investigações consultadas na revisão da literatura, que referem que a cultura de regras encontrada neste estudo, justifica-se em países como Portugal, uma vez que ainda parece existir numerosas leis, que controlam as obrigações e os direitos de funcionários. Não obstante, também pode ser justificada tendo em conta o passado histórico de Portugal, que ainda assenta num forte formalismo e rigidismo, contribuindo ainda para a burocratização nas organizações. Todavia, este modelo burocrático tem sido caracterizado como ineficaz enquanto concepção paradigmática de organização e modelo de gestão por permitir uma margem de liberdade limitada, e por poder suscitar sentimentos de opressão nas organizações.

Contudo, a cultura de inovação como segunda orientação mais percebida, contraria um pouco a percepção cultural maioritariamente apresentada nesta investigação, sugerindo a existência de uma cultura de adaptação às mudanças, com capacidade de correr riscos e com uma visão estratégica para o crescimento e desenvolvimento da organização. De facto, a presença da cultura de inovação nesta autarquia, pode ser justificada, por um lado, pelas vicissitudes das constantes imposições e alterações das leis aplicadas à Administração Local e, por outro lado, pelos diversos projectos desenvolvidos por esta autarquia, que com base nas boas práticas de modernização administrativa autárquica, visam melhorar o serviço prestado aos cidadãos e, em que a inovação e desenvolvimento organizacional parecem assumir, uma nova centralidade e ímpeto na garantia da modernização administrativa.

Relativamente às hipóteses que se formularam para este estudo, os testes estatísticos realizados, permitem apresentar as seguintes conclusões, que a seguir se discriminam.

No que respeita à percepção das *orientações culturais* em função das *variáveis sociodemográficas*, a hipótese 1 foi parcialmente confirmada, sugerindo que nem todas as variáveis independentes percebem de forma diferente as diversas orientações culturais.

Sendo assim, pode-se concluir que, com excepção das variáveis idade e antiguidade, todas as outras variáveis sociodemográficas parecem influenciar de forma significativa a percepção dos trabalhadores sobre as dimensões culturais. De facto, a generalidade dos sujeitos inquiridos parece partilhar valores comuns, relativamente às determinadas orientações culturais investigadas, e inspiradas no modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores (1983).

De salientar que, da análise efectuada entre as *orientações culturais* e as variáveis sociodemográficas, observou-se diferenças estatísticas significativas na percepção do *género*, em relação à cultura por objectivos. Em termos gerais, parece existir uma tendência para as mulheres perceberem valores médios mais elevados nas diversas orientações culturais. Em

relação à *idade* e à *antiguidade*, não se apuraram diferenças significativas, verificando-se apenas que os indivíduos com menos de 24 anos e com mais de 30 anos de antiguidade apresentam no geral valores médios mais elevados. Para a variável *habilitações literárias*, constatou-se diferenças estatísticas significativas entre os indivíduos, salientando-se que os sujeitos com formação superior apresentam valores médios mais elevados nas orientações inovação e regras, em relação aos indivíduos com o ensino básico; estes últimos por sua vez percebem a cultura de objectivos de forma mais elevada do que os sujeitos com formação ao nível secundário.

Contudo, verificou-se, também diferenças estatisticamente significativas, na forma como os elementos pertencentes aos diversos *grupos profissionais* percebem os valores caracterizadores da organização. Pode-se concluir que, os trabalhadores pertencentes ao grupo técnico superior percebem a cultura de regras de forma mais elevada; o grupo de assistente técnico, a orientação de inovação e o grupo de assistente operacional, evidencia valores médios mais elevados na orientação de apoio.

Fazendo uma síntese da revisão bibliográfica efectuada, pode-se concluir que algumas investigações realizadas, apresentam resultados contraditórios ao presente estudo, pois afirmam que uma posição mais elevada dos trabalhadores na hierarquia organizacional, têm tendência a perceber mais favoravelmente a cultura da sua organização do que os trabalhadores operacionais. Os dados desta investigação não confirmam tais hipóteses, indo mesmo no sentido oposto; sugerindo que o grupo assistente operacional é aquele que apresenta uma percepção mais favorável da organização, comparativamente com os indivíduos que ocupam posições mais superiores.

Em relação ao estudo do *stress* percebido, observou-se que de um modo geral, os indivíduos apresentam médias ligeiramente mais elevadas nas variáveis “nervosismo”, “acontecimentos inesperados” e “irritado por causa de coisas que estavam fora do seu

controlo” e; médias mais reduzidas na “capacidade de se sentirem confiantes em lidar com os seus problemas pessoais” e em “controlar as irritações na sua vida”.

Sendo a finalidade da segunda hipótese formulada para este estudo, procurar investigar se existe diferenças na percepção do *stress* *percebido* em função das variáveis sociodemográficas, pode-se sintetizar que, pelos resultados encontrados, as variáveis sexo, habilitações literárias e grupo profissional influenciam a percepção do stress percebido; e a idade assim como a antiguidade, mostram evidências de não perceberem de forma diferente; obtendo a hipótese 2, por isso, confirmação parcial.

Contudo, e de forma mais pormenorizada, os resultados sugerem diferenças estatísticas significativas em relação ao *sexo*, concluindo que as mulheres percebem o stress de forma mais elevada face ao género oposto. Estes dados são similares aos estudos originais de validação e a alguns que foram referenciados na literatura da presente investigação, que evidenciam níveis superiores de stress nos indivíduos do sexo feminino. De acordo com algumas teorias indicadas anteriormente, estes resultados podem dever-se ao facto das mulheres encaram as mudanças e os valores organizacionais de forma diferente e menos favorável do que os homens, tendo a tendência para adoptar atitudes negativas face às mesmas. No entanto, não se observaram diferenças significativas nas variáveis *idade* e *antiguidade*, observando-se apenas uma tendência para os sujeitos com mais de 45 anos e com mais de 30 anos de antiguidade, demonstram níveis de stress percebido mais elevados.

Não obstante, observaram-se diferenças significativas em relação às *habilitações literárias* e ao *grupo profissional*, concluindo que, os sujeitos com habilitações inferiores e pertencentes a grupos mais baixos, demonstram níveis de stress mais elevados, do que os que possuem formação superior e detêm uma posição profissional mais alta dentro da organização.

As conclusões apresentadas nesta investigação, confirmam algumas teorias já

apresentadas neste estudo, explicando que os indivíduos com maiores exigências laborais e sobre as quais possuem um poder reduzido no controlo das tarefas e na tomada de decisão, são os que sofrem mais consequências negativas de stresse, enquanto que os profissionais com um elevado poder e controlo de decisão têm tendência para terem uma redução dos efeitos negativos do stresse, porque conseguem através desse poder mais facilmente eliminar ou atenuar os factores stressores.

Todavia, em relação à percepção da *satisfação com o suporte social*, por parte dos trabalhadores inquiridos, apesar de se constatar valores médios relativamente similares entre as diversas dimensões apresentadas, observa-se valores mais elevados na “satisfação com os amigos”, e valores médios mais baixos na satisfação com as “actividades sociais”. No que respeita aos resultados encontrados sobre a percepção da *satisfação com o suporte social* em função das variáveis *sociodemográficas*, a *hipótese 3* foi apenas parcialmente confirmada.

Concluiu-se que as variáveis independentes consideradas para este estudo, apresentam rácios F da análise de variância estatisticamente significativos, sugerindo que, excepto nas variáveis sexo e antiguidade; as variáveis idade, habilitações literárias e grupo profissional, parecem influenciar de forma diferente e significativa a percepção com a satisfação com o suporte social. No entanto, os dados apurados evidenciam uma tendência para os indivíduos do sexo masculino apresentarem uma percepção da satisfação com o suporte social mais elevada do que os indivíduos do sexo feminino, assim como os indivíduos entre 10 e 20 anos de antiguidade apresentarem valores médios globais mais elevados. Salienta-se também que, enquanto os sujeitos com mais de 30 anos apresentam uma tendência para uma menor satisfação ao nível do suporte íntimo, os sujeitos com menos de 10 anos indicam valores médios mais baixos na satisfação com a família. As conclusões encontradas na presente investigação, parecem indicar os homens como mais satisfeitos face às mulheres em relação à “satisfação com os amigos”; “intimidade e “actividades sociais”. De facto, estes resultados

vêm ao encontro da literatura consultada, sugerindo que na generalidade a satisfação das mulheres é ligeiramente inferior à dos homens, em especial na satisfação com os amigos, actividades sociais e na intimidade. Todavia, os resultados remetem também para diferenças de influência significativas entre a variável *idade* e a satisfação com o suporte social, inferindo que os indivíduos com menos 24 anos são os que na generalidade apresentam uma menor satisfação com o suporte social. Contudo, verificou-se que no global, os indivíduos entre os 25 e os 34 anos são os que apresentam valores médios ligeiramente mais elevados, não sendo contudo, muito significativos comparativamente aos indivíduos com mais idade.

As conclusões apresentadas no presente estudo, não coincidem na generalidade com as encontradas na revisão da literatura consultada, que menciona uma correlação inversa entre a idade e a satisfação com o suporte social, inferindo que à medida que aumenta a idade, diminui a satisfação com o suporte proveniente dos amigos. Para as variáveis respeitantes às *habilitações literárias* e ao *grupo profissional* os resultados encontrados, sugerem diferenças estatísticas significativas entre os indivíduos com uma posição superior e os elementos pertencentes a grupos profissionais mais baixos, ao nível da satisfação com a “intimidade”.

Estes dados sugerem que os sujeitos que ocupam posições superiores estão em média mais satisfeitos com o suporte íntimo do que os do grupo operário.

Contudo, de acordo com a revisão da literatura, as investigações desenvolvidas neste campo não são unânimes, pois alguns autores consultados embora defendam que não existe relação entre o nível literário e a satisfação com o suporte social, outros justificam que indivíduos com níveis mais elevados de habilitações literárias podem ter uma maior satisfação com o suporte social percebido, porque consideram que o grau de literacia como um processo facilitador de integração profissional e social. Sendo assim, o motivo plausível, que eventualmente justifique esta diferença perceptiva, poderá dever-se à facilidade que indivíduos que ocupam posições mais elevadas podem ter nas relações interpessoais.

No que respeita à relação entre a *cultura* com orientação para o apoio, inovação, objectivos e regras e as dimensões da *satisfação com o suporte social*, a *hipótese 4* foi parcialmente confirmada. Deste modo, pode preconizar-se que relativamente à hipótese formulada no início deste estudo, no sentido de verificar se as orientações culturais influenciavam a satisfação com o suporte social, a mesma se confirmou, à excepção das relações previstas entre a cultura de apoio com as dimensões da satisfação com o suporte social. De facto, os resultados apresentados sugerem correlações directas e significativas entre a cultura de inovação com a “satisfação com os amigos” e com a “escala total da satisfação com o suporte social”. A cultura de objectivos correlaciona-se de forma inversa e significativa com a “satisfação com os amigos” e, a cultura de regras tem uma correlação também inversa, e significativa com a dimensão “intimidade”. Portanto, pode-se concluir que à medida que a cultura de inovação aumenta, cresce a satisfação com os amigos e a satisfação com o suporte social. Em contrapartida, pode-se inferir que o aumento da cultura de objectivos, diminui a satisfação com o suporte proveniente dos amigos; e por fim, a elevação da cultura de regras reduz a satisfação com o suporte social percebido, nomeadamente vindo da intimidade.

No que se refere à associação entre a *cultura organizacional* e o *stressse percebido*, os resultados obtidos permitem concluir que a percepção do stressse percebido é apenas influenciado pela cultura de apoio, concluindo que a *hipótese 5* foi confirmada parcialmente.

Portanto, observa-se que o stressse percebido apresenta uma correlação inversa significativa com a cultura de apoio, sugerindo que o aumento da cultura de apoio promove a diminuição do stressse percebido nos indivíduos em estudo. As conclusões apresentadas nesta investigação, vêm ao encontro de algumas teorias já apresentadas neste estudo, confirmando que de facto, climas de apoio são geralmente considerados protectores do stressse. No que respeita à relação entre a *satisfação com o suporte social* e o *stressse percebido*, observou-se diferenças inversas significativas com o stressse percebido em todas as dimensões da escala de

satisfação com o suporte social, confirmando a *hipótese* 6. Estes resultados embora não muito significativos, sugerem que o aumento da satisfação com o suporte social pode promover efectivamente uma diminuição do stresse percebido nos participantes. Verificou-se que o stresse percebido apresenta uma relação negativa e significativa com a satisfação com o suporte social, salientando-se diferenças inversas, moderadas e significativas com a “satisfação total da satisfação com o suporte social”, e correlações inversas fracas mas significativas, com a “satisfação com a família”, com a “intimidade”, com a “satisfação com os amigos e, ainda de forma mais reduzida com as “actividades sociais”.

Tendo em conta tudo o que foi desenvolvido ao longo deste estudo, bem como os resultados obtidos, pode-se referir que de um modo geral, os objectivos propostos para o mesmo foram alcançados. A revisão da literatura não só veio corroborar alguns factos aqui apresentados, como proporcionar informação sobre um conjunto diversos de variáveis que interferem e afectam a saúde e o bem-estar dos indivíduos.

Concluindo, os dados retirados da presente investigação consolidam algumas indicações prévias de que a cultura organizacional e a satisfação com o suporte social podem estar associados a um nível de bem-estar e maior facilidade de ajustamento do stresse percebido.

Observa-se que a cultura organizacional pode exercer mais influência sobre a satisfação com o suporte social do que sobre o stresse percebido; e que este último por sua vez, pode ser significativamente mais influenciado pela satisfação com o suporte social.

De um modo geral, os resultados são consistentes no que concerne ao efeito protector no suporte social, verificando-se que o grau de satisfação com o relacionamento interpessoal (família, amigos, intimidade e actividades sociais) parece desempenhar um papel determinante em termos de percepção psicológica ao stresse. Na literatura estão patentes várias considerações gerais sobre efeito protector do suporte social no estado da saúde e nos efeitos nocivos do stresse, existindo indubitavelmente um estrito relacionamento entre o nível

de satisfação com as relações interpessoais e a facilidade de ajustamento e os agentes stressores. Os resultados encontrados confirmam que a percepção dos indivíduos que pertencem a uma rede social forte, têm mais auxílio nos acontecimentos dramáticos, e as situações de stress são sentidas de forma menos intensa. De facto as conclusões apresentadas neste estudo, sugerem que os indivíduos do sexo masculino evidenciam uma maior percepção de satisfação com o suporte social e simultaneamente apresentam níveis de stress menos elevados face às mulheres.

Impreterivelmente, e segundo os resultados observados, verifica-se que as variáveis idade e antiguidade parecem não exercer qualquer influência sobre a explicação da percepção das orientações culturais e do stress percebido; assim como as variáveis sexo e antiguidade, sobre a percepção da satisfação com o suporte social. No entanto, apurou-se que as restantes variáveis sociodemográficas, parecem ser significativamente explicativas das variáveis em estudo.

Este estudo foi, no entanto, conduzido com a consciência de algumas *limitações*, nomeadamente em relação ao tamanho da amostra ($n = 152$), que não é o mais desejável, sugerindo que, em estudos conduzidos futuramente, com outras amostras de tamanho superior, se possam detectar flutuações, nas correlações entre as variáveis e na composição dos factores e dos resultados apurados.

Neste sentido, deixa-se também em aberto, para *futuras pesquisas*, a possibilidade de se estudar também outras variáveis sociodemográficas, como o número de filhos, e/ou o estado civil, tendo em conta que os indivíduos casados podem estar mais satisfeitos com o suporte social, em especial, o íntimo, e perceber qual sua a relação com o stress. Também seria interessante investigar a personalidade dos sujeitos como factor importante nos efeitos do stress; e os estilos de liderança na influência da cultura e eficácia organizacional. Apesar dos resultados obtidos no presente estudo indicarem que o bem-estar na vida pessoal do indivíduo

trabalhador pode ser influenciado, tanto por apoios percebidos na sua rede de apoio social como pelas culturas manifestas na organização, fica-se por saber porque é que a cultura de apoio é a única orientação a não influenciar de forma significativa a satisfação com o suporte social. Nesta perspectiva, e para investigações futuras indica-se a necessidade de se testar outros modelos teóricos que incluam variáveis com capacidade de aumentar a explicação da cultura de apoio na satisfação com o suporte social.

No sentido de, por um lado, melhorar o bem-estar e aumentar a qualidade de vida dos indivíduos nas organizações, e por outro, alcançar uma cultura organizacional mais aberta e participativa, as medidas a serem tomadas, remetem para a adopção de princípios básicos relacionados com o contexto psicossocial dos trabalhadores. Neste plano, segundo Brunet (1987) citado por Lobo (2003) há necessidade de atribuir maior importância às actividades das pessoas e valorizar a relação interactiva entre os indivíduos e as estruturas organizacionais. É também imprescindível, promover a capacidade de inovação, a participação dos trabalhadores na tomada de decisão através da realização de reuniões periódicas e, sobretudo, estimular o desenvolvimento individual dos seus trabalhadores.

Em suma, com a finalidade de diminuir os índices de stresse, melhorar o suporte social e, promover uma cultura que enfatize o desenvolvimento das relações humanas, sugere-se a implementação de iniciativas de promoção e protecção da saúde e bem-estar dos indivíduos na organização. Portanto, em termos práticos seria benéfico, a criação de *programas de prevenção e controlo de riscos psicossociais*, que incluam estratégias organizacionais (melhoria das condições ergonómicas laborais, agilização da comunicação interna, criação de redes de suporte entre colegas) e estratégias individuais (acções de formação/informação de promoção da saúde, consultas de acompanhamento psicológico para prevenção do stresse), com vista à gestão dos efeitos negativos do stresse na saúde e melhorar o clima psicossocial da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, P. (2007). *Guia prático de estatística em investigação epidemiológica: SPSS*. (1ª edição). Lisboa: Climepsi Editores.
- Andrykowski, M. & Córdova, M. (1998). Factors associated with PTSD symptoms following treatment for breast cancer: test of Andersen Model. *Journal of Tramatic Stress*, 11 (2), 189-203.
- Bacharach, S. B.; Bamberger, P. A. & Sonnenstuhl, W. J. (2002). Driven to drink: managerial control, work related risk factors and employee problem drinking. *Academy of Management Journal*, 45(4), 637-658.
- Baptista, A. (2009). Stresse: aspectos psicobiológicos. In J. P. Cruz, S. N. Jesus & C. Nunes (Coords.). *Contributos da psicologia da saúde*. Viseu: Textiverso, Lda.
- Barros, B. T. & Prates, M. A. S. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. (2001). *Teoria Organizacional – estruturas e pessoas*. (2ª edição revista e actualizada). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Biling, A. G. & Moos, R. E. (1984). Coping, stress and social resources among adults with unipolar depression. *Journal of personality and social psychology*, 46, 877-891.
- Bloom, J., Stewart, S., Johnston, M., Banks, P. & Fobair, P. (2001). Sources of support and the physical and mental well-being of young women with breast cancer. *Social science & medicine*, 53, 1513-1524.
- Bozeman, B. (1987). *All organizations are public*. Jossey Bass.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais*. Introdução às técnicas utilizando o SPSS (2ª ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Câmara Municipal de Palmela (2007) *Boletim Municipal*. (II série), 88.
- Câmara Municipal de Palmela (2009) *Balanço Social de 2008*. Palmela: Departamento de

Recursos Humanos e Organização.

- Câmara Municipal de Palmela (2009). *Boletim de Recursos Humanos: RH+*, 2 (91).
- Cardoso, R. M. (1997). Macroscopia do stress. *Psyche*. (vol. 3), nº1, pp. 3-4.
- Carlsson, M & Hamrin, E. (1994). Psychological and psychosocial aspects of breast cancer treatment. *Cancer nursing*, 17 (5), 418-428.
- Casper, W. J.; Martin, J. ; Buffardi, L. & Erdwins, C. (2002). Work-family conflict, perceived organizational support and organizational commitment among employed mothers. *Journal of occupational health psychology*, 7 (2), 99-108.
- Chambel, M. J. (2005). Stress e bem-estar nas organizações. In A. M. Pinto & A. L. Silva (Coords.), *Stress e bem-estar: modelos e domínios de aplicação* (1ª ed.). Lisboa: Climepsi Editores.
- Chanlat, J. (1996). Modos de Gestão, saúde e segurança no trabalho. In *Recursos humanos e subjectividade*. Petrópolis : Vozes.
- Chaplin, J. P. (1981). *Dicionário de Psicologia*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Chatman, J. A. & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *The Academy of management Journal*, 37, (3), 522-553.
- Coelho, M. & Ribeiro, P. (2000). Influência do suporte social e do coping sobre a percepção subjectiva de bem-estar em mulheres submetidas a cirurgia cardíaca. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 1 (1), 79-89.
- Cohen, S. & McKay, G. (1984). Social support, stress and the buffering hypothesis: A theoretical analysis. In A. Baum, S. E. Taylor & J. E. Singer, (Eds.), *Handbook of psychology and health*. (vol. 4). (pp. 253-268). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cohen, S., & Williamson, G. (1988). Perceived stress in a probability sample of the United

- States. In S. Spacapan & S. Oskamp (Eds.). *The social psychology of health: Claremont Symposium on applied social psychology*. Newbury Park, CA: Sage.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A Global Measure of Perceived Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 385-396.
- Cooper, C. L.; Dewe, P. J. & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research and Applications*. Sage Publications, CA.
- Cruz, J. P. (2007). A mente e o corpo na Saúde Mental Contemporânea, In M. Siqueira & S. Jesus (Eds). *Psicologia da saúde: teoria e pesquisa*. Cap. 9. S. Paulo (Brasil): Editora Metodista.
- D.R. nº 113 (1ª Série B). Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio, pp. 3104(2)-3104(8).
- D.R. nº 113 (1ª Série B). Portaria nº 509-A/2004, de 14 de Maio. *Aprova os modelos de impressos de fichas de avaliação do desempenho*, pp. 3104(8)-3104(26).
- D.R. nº 23/2007 (2ª série), 29 de Março. *Regulamento de estrutura orgânica da Câmara Municipal de Palmela*, pp. 8379-8414.
- D'Hainaut, L. (1997). *Conceitos e métodos da estatística: uma variável a uma dimensão*. (volume I). (2ª Edição). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Davis, K & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- De White, K. & De Cock, G. (1986). Organizational climate: its relationship with managerial activities and communication structures. In G. Debus & H. W. Schroiff (eds.). *The psychology of work organization*. Elsevier.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1988). *Corporate cultures*. London: Penguin
- Decreto Regulamentar, nº 19-A/2004, de 14 de Maio
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley &

Sons.

- Doron, R. & Parot, F. (1998). *Dicionário de Psicologia*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Dunbar, M, Ford, G. & Hunt, K. (1998). Why is the receipt social support associated with increased psychosocial distress? An examination of three hypotheses. *Psychology and health*, 13, pp. 527-544.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support*. Journal of applied psychology, 7, 500-507.
- Feldman, R. (2006). *Development across the life span*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das organizações*. Amadora: McGraw Hill de Portugal (obra original publicada em 1996).
- Fonseca, G. G. & Jesus, S. (2007). Stress parental e suporte social em mães de crianças com diabetes. In M. Siqueira, S. Jesus & V. B. Oliveira (Orgs.), *Psicologia da Saúde: Teoria e Pesquisa* (pp.25-39). São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo.
- Frasquilho, M. (2004). *Medicina, médicos e pessoas: compreender o stresse para prevenir o burnout*. Retrieved Outubro, 31, 2007 from <http://www.actamedica portuguesa.com/pdf/2005-18/6/433-444.pdf>.
- Freire, J. (1997). *Variações sobre o tema trabalho*. Porto: Edições Afrontamento, Lda.
- Freire, J. (1993). *Sociologia do Trabalho: uma Introdução*. Porto: Edições Afrontamento.
- French, J. R. P., Rogers, W., Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. In Coelko, G. V., Hamburg, D. A., Adams, J. E. (eds.). *Coping and adaptation*. New York: Basic Books.
- Friedmann, G. (1970). Introduction et méthodologie. In Friedmann, G. & Naville, P., *Traité de sociologie du travail*. (I vol.) (3eme Ed.). Paris: Armand Colin.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (2001). *O Inquérito – Teoria e prática*. (4ª ed.) Oeiras: Celta Editora.

- Gibb, J. (1961). Defense level and influence in small groups. In L. Petruccio & B. Bass (Eds.). *Leadership and interpersonal behaviour*. Holt: New York.
- Gleitman, H. (1993). *Psicologia* (2ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Graça, L. & Kompier, M., (1999). Portugal: preventing occupation stress in a bank organisation. In Kompier, M. & Cooper, C. (Eds.), *Preventing stress, improving productivity. European Cases in the Workplace*. London: Routledge.
- Hall, R. H. (1984). *Organizações. Estruturas e processos*. Prentice-Hall do Brasil.
- Hampden-Turner, C. (1993). *Cultura de empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- Handy, C. (1978). *The gods of management*. London: Penguin.
- Harrow, J. & Willcocks, L. (1990). Public services management: activities, initiatives and limits to learning. *Journal of management studies*. 27 (3), 281-304.
- Hewitt, P.; Flett, G. & Mosher, S. (1992). The perceived stress scale: factor structure and relation to depression symptoms in a psychiatric sample. *Journal psychopathol behave assess*, 14 (2), 247-257.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage Publications Ltd.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. (2 ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Iriarte, M. R. A. (1995). El cultura/clima organizacional en la administración pública. In Rodríguez, A. (1995). *Los recursos humanos en las administraciones públicas*. Madrid: Editora Tecnos.

- Jesus S. N. (1996). *Motivação para a profissão docente*. Colecção Ciências da Educação e Desenvolvimento Humano. Aveiro: Estante Editora.
- Jesus, S. N. & Rezende, M. (2009). Saúde e Bem-estar. In J. P. Cruz, S. N. Jesus & C. Nunes (Coords.). *Contributos da psicologia da saúde*. Viseu: Textiverso, Lda.
- Jesus, S. N. (2000). *Motivação e formação de professores*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Jesus, S. N. (2001). *Como prevenir e resolver o stress dos professores e a indisciplina dos alunos?*. Porto: ASA Editores II, S.A.
- Jesus, S. N. (2002). *Perspectivas para o bem-estar docente: uma lição de síntese*. Porto: ASA Editores II, S.A.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Katapodi, M. C., Facione, N. C., Miaskowski, C., Dodd, M. J. & Waters, C. (2002). The influence of social support on breast cancer screening in a multicultural community sample. *Oncology nursing forum*, 29 (5), 845-852.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1994) *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo: Makron Books.
- Lazarus, R. S & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. Nova Iorque: Springer Publishing.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in Experimental created social climates, *Journal of social psychology*, 10, 271-299.
- Lindop E. & Cannon, S. (2001). Evaluating the self-assessed support needs of women with breast cancer. *Journal of Advanced nursing*, 34 (6), 760-771.
- Lindstrom, K. (1992). Work organization and well-being of finnish health care personnel. *Scandinavian Journal of work environment and health*, 18 (2).
- Lipp, M. E. N. & Malagris L. E. N. (2004). O stress no Brasil de hoje. In M. N. Lipp (Org.),

- O stress no Brasil: pesquisas avançadas* (pp.215-222). Campinas: Papirus.
- Lipp, M. E. N. & Malagris L. E. N.(1995). Manejo do estresse. In B. Range (Org.). *Psicoterapia comportamental e cognitiva: pesquisa, prática, aplicações e problemas* (pp. 279-292). Campinas: Ed. PsyII.
- Lobo, F. (2003). *Clima organizacional no sector público e privado no norte de Portugal*. Porto: Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação para a Ciência e a Tecnologia.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2004). *Metodologia científica*. (4ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Maroco, João (2003). *Análise Estatística – com utilização do SPSS* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- McGrath, J. E. (1976). Stress and behavior in organization. In Dunnette, D. M. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Mcintyre, T. M. (1994). Stress e os profissionais de saúde: os que tratam também sofrem. In *Análise Psicológica*, 2-2 (XII), pp. 193-200.
- Méda, D. (1999). *O trabalho: um valor em vias de extinção*. Lisboa: Fim de Século Edições.
- Mikulincer, M. & Florian, V. (1998). The relationship between adult attachment styles and emotional and cognitive reactions to stressful events. In J. A. Simpson & W. S. Rholes (Eds.). *Attachment theory and close relationships*. (pp. 143-165). New York: Guilford.
- Mimura, C. & Griffiths, P. (2004). A Japanese version of the perceived stress scale: translation and preliminary perceived stress scale test. *Journal Nurs stud*, 14 (4), 379-385.
- Mor Barack, M.E., Cherin, ^a D. & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate. Ethnic and gender differences in employee perceptions. *Journal of applied behaviour science*, 34 (3), 82-104.
- Moreira, J. M. (2002). *Altera pars auditur: The dual influence of the quality of relationships upon positive and negative aspects of coping with stress*. Unpublished doctoral

- dissertation, University of Lisbon, Portugal.
- Mota-Cardoso, R., Araújo, A., Ramos, R. C., Gonçalves, G., & Ramos, M. (2002). *O stress nos professores portugueses: Estudo IPSSO 2000*. Porto: Porto Editora.
- Navalhas, J. C. B. (1998). Crise e suporte social: efeitos potenciais do suporte social. *Revista de Psiquiatria do Hospital Júlio de Matos*. Vol. XI, Setembro/Dezembro, 3, 27-46.
- Neves, J. G. & Jesuino, J. C. (1994). Cultura organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes. *Psicologia*, 3 (IX), 327-346.
- Neves, J. G. (2000). *Cultura/clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Newman, B. M. & Newman, P. H. (1995). *Development trough life*. (6th ed.). Brooks/Cole Publishing Company.
- Nunes, M. B. G., Mauro, M. Y. C., e Cupello, A. J. (2000). *Estresse com risco ocupacional em enfermagem psiquiátrica*. Calass. Retrieved Outubro, 31, 2007 from <http://www.alass.org/fr/calass00-47.htm>.
- Ogden, J. (2004). *Psicologia da saúde*. (2ª ed.). Lisboa: Climepsi Editores.
- Pacheco, J. E. P. & Jesus, S. N. (2007). Burnout, coping e estilos de vida em profissionais de saúde. In M. Siqueira, S. Jesus & V. B. Oliveira (Orgs.), *Psicologia da Saúde: Teoria e Pesquisa* (pp.25-39). São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo.
- Pacheco, J. E. P. & Jesus, S. N. (2007). Burnout, coping e estilos de vida em profissionais de saúde. In M. M. M Siqueira, N. V. B. Oliveira (Orgs.), *Psicologia da Saúde: Teoria e Pesquisa* (pp.25-39). São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo.
- Parreira, A. (2006). *Gestão do stress e da qualidade de vida: guia para a acção*. (1ª ed.). Lisboa: Monitor – Projectos e Edições, Lda.

- Paschini, S. (2006). *Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio: a contribuição efectiva de recursos humanos para a competitividade do negócio*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Paul, C. & Fonseca, A.M. (2001). *Psicossociologia da saúde*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Pereira, A. (2008). *Guia prático de utilização do SPSS – análise de dados para ciências sociais e psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pestana, E. & Páscoa, A. (2002). *Dicionário breve de psicologia*. (2º ed.). Lisboa Editorial Presença.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (1998). *Análise de dados para ciências sociais* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pina e Cunha, M.; Rego, A.; Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional*. (5ª Edição – revista e aumentada). Lisboa: Editora RH.
- Pinto, A. M. & Silva, A. L. (2005). *Stress e bem-estar*. (1ª edição). Lisboa: Climepsi Editores.
- Pinto, A. M. & Silva, A. L. (Coords.) (2005). Stress e bem-estar. (1ª ed.). In M. J. Chambel. *Stress e bem-estar nas organizações*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Pinto, A. M. & Silva, A. L. (Coords.). (2005). Stress e bem-estar. (1ª ed.). In S. N. Jesus, *Bem-estar docente: perspectivas para superar o mal-estar dos professores*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Pinto, A.M. (2005). *Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Poeschl, G. (2006). *Análise de dados na investigação em psicologia: teoria e pratica*. Coimbra: Edições Almedina.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analsis. *Management Science*, 29 (3), 363-

- Ramos, M. (2001). *Desafiar o desafio: prevenção do stress no trabalho*. Lisboa: Editora RH.
- Rasclé, N. Aguerre, C., Bruchon-Schweitzer, M., Nuissier, J., Cousson, F., Gillard, J., & Quintard, B. (1997). Soutien social et santé: Adaptation française du questionnaire de soutien social de Sarason, le S.S.Q. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 3, pp. 35-51.
- Rea, D. M. (1989). Strategy in public sector service organisations. P. Joanes (Ed.) *Management in service industries* (pp. 146-159). Pitman: London.
- Reis, E. & Moreira, R. (1993). *Pesquisa de mercados*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Reis, E. (1990). *Análise factorial dos componentes principais: um método de reduzir sem perder informação*. Giesta: Iscte.
- Reis, E. Melo, P., Andrade, FR. & Calapez, T. (1996). *Estatística aplicada*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Remor, E. (2006). Psychometric properties of a European Spanish version of the perceived stress scale (PSS). *Span Journ Psychol*, 9 (1), 86-93.
- Retrieved December 12, 2008 from <http://www.cm-palmela.pt/>
- Retrieved December 2, 2008 from <http://www.dgaa.pt>
- Ribeiro, J. L. P. (1999). Escala de satisfação com o suporte social. *Análise Psicológica*, 3 (8), 547-558.
- Ribeiro, J. L. P. (1999). *Investigação e avaliação em psicologia e saúde*. (1ª edição). Lisboa: Climepsi Editores.
- Ribeiro, J. L. P. (2007). *Introdução à psicologia da saúde*. (2ª ed.). Coimbra: Quarteto.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8ª ed.) México: Pearson Prentice-Hall.
- Rodriguez, M. S. & Cohen, A. (1998). Social support. In H. S. Friedman. *Encyclopedia of mental health*. (vol. 3) (535-544). Academic Press.

- Santos, C., Ribeiro, J. & Lopes, C. (2003). Estudo de adaptação da escala de satisfação com o suporte social (ESSS) a pessoas com diagnóstico de doença oncológica. *Psicologia, saúde & doenças*, 4 (2), 185-204.
- Santos, J. V. & Gonçalves, G. (2009). Cultura/Clima organizacional e satisfação profissional. In J. P. Cruz, S. N. de Jesus & Cristina Nunes (Coords), *Bem-estar e qualidade de vida: contributos da psicologia da saúde*. Faro: Coleção Ensaio-5.
- Sarafino, E. P. (2002). *Health psychology: biopsychosocial interactions* (4ª ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Seeman, J. (1989). Toward a model of positive health. *American Psychologist*, 44, (8), 1099-1109.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw Hill.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention, *Academy of management Journal*, 35, (5), 1036-1056.
- Siqueira, M. (2009). Bem-estar, suporte social e trabalho. In S. Jesus; I. Leal & M. Rezende (Coords.), *I Congresso Luso-Brasileiro de Psicologia da Saúde: experiências e intervenções em psicologia da saúde* (pp. 267-282). Faro: Centro Universitário de Investigação em psicologia da Universidade do Algarve – CUIP.
- Siqueira, M. & Padovam, V. A. R. (2007). Suporte social. In M. M. M. Siqueira; S. N. Jesus. & V. B. Oliveira, *Psicologia da Saúde: Teoria e Pesquisa* (pp. 151-162). São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo.
- Siqueira, M.; Jesus, S. & Oliveira, V. B. (Orgs.). (2007). *Psicologia da Saúde: Teoria e Pesquisa* (pp.25-39). São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo.
- Stevens, J. (1986). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Tinsley, H.E., & Tinsley, D.J. (1987). Uses of factor analysis in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 34(4), 414-424.
- Vásquez, M. S. (1992). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. PPU.
- Vaz Serra, A. (2007). *O stress na vida de todos os dias*. (3ª edição, revista e aumentada). Coimbra: Minerva Coimbra.
- Wills, T. A. (1997). Social support and health. In A. Baum, S. Newman, J. Weinman, R. West & C. McManus (Eds.). *Cambridge handbook of psychology, health and medicine*. (pp. 168-170). United Kingdom: Cambridge University Press.

ANEXOS

ANEXOS 1 - QUESTIONÁRIOS

Sou psicóloga, mestranda em Psicologia na Especialização em **Psicologia da Saúde**, na **Universidade do Algarve**, que está a desenvolver um **estudo de investigação científica** cujo objectivo é estudar o modo como a cultura organizacional e a satisfação com o suporte social influenciam o stresse percebido.

Ao responder a este questionário está a ajudar a compreender como estas características interagem.

Gostaria de solicitar a sua colaboração, uma vez que os resultados desta pesquisa serão importantes e poderá contribuir para o conhecimento e inovação da organização.

As informações recolhidas são absolutamente **confidenciais** e, após o tratamento dos dados para análise estatística, os mesmos serão destruídos.

Não há respostas certas ou erradas, uma vez que a correcta é aquela que exprime com veracidade a sua própria experiência.

Da minha parte

Muito obrigado pela sua colaboração

Delfina da Conceição Camacho Barrocas Sebastião

(Investigadora)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Convidamos a participar como voluntário e de forma livre e esclarecida no estudo de investigação científica: “A Influência da Cultura/Clima Organizacional e da Satisfação com o Suporte Social no Stresse Percebido”, sob a responsabilidade da investigadora Delfina da Conceição Camacho Barrocas Sebastião, mestranda da Universidade do Algarve (UALG) em parceira com a Universidade Autónoma de Lisboa (UAL), que objectiva investigar os efeitos da cultura organizacional e da satisfação com o suporte social no stresse percebido dos indivíduos.

É livre para interromper a qualquer momento a participação. Os dados pessoais são **confidenciais** e serão mantidos em **sigilo** e poderá solicitar esclarecimentos sempre que achar conveniente.

Caso concorde em participar, preencha os seus dados pessoais:

Nome: _____

Assinatura: _____

Data: ____/____/____

Responsável pela Investigação: _____

Delfina da Conceição Camacho Barrocas Sebastião

Aluna do Mestrado em Psicologia da Saúde

Universidade do Algarve (UALG)

Universidade Autónoma de Lisboa (UAL)

Data: ____/____/____

Instruções

Este questionário é confidencial, assim como os seus resultados. Após o tratamento dos dados para análise estatística, os mesmos serão destruídos. Responda a este questionário de forma honesta e espontânea.

Questionário de Caracterização Sociodemográfica

Assinale com uma cruz o número correspondente à sua escolha.

1 - Sexo

Feminino ☐

Masculino ☐

2 - Idade

Menos de 24 anos ☐

25 aos 34 anos ☐

35 aos 44 anos ☐

Mais de 45 anos ☐

3 - Habilitações literárias

Ensino Básico ☐

Ensino Secundário ☐

Ensino Superior ☐

4 - Grupo Profissional:

Carreira de Técnico Superior ☐

Carreira de Assistente Técnico ☐

Carreira de Assistente Operacional ☐

5 – Antiguidade

Menos de 10 anos ☐

Entre 10 e 20 anos ☐

Entre 20 e 30 anos ☐

Mais de 30 anos ☐

Questionário FOCUS

Pense na Instituição como um todo

(Adaptado por Neves, 2000)

1ª FASE

A seguir encontra uma série de questões sobre a organização onde trabalha que devem ser respondidas apenas com uma palavra. A escolha da palavra depende da opinião que tem acerca da organização como um todo e não somente da direcção/departamento onde trabalha. **Assinale com uma cruz (X) no espaço que se encontra sob a palavra escolhida.**

	Ninguém	Poucas	Algumas	Muitas	Quase todas	Todas
Quantas pessoas...						
1. Procuram novas formas de fazer o seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nunca	Raramente	Por vezes	C/ Frequência	Quase sempre	Sempre
Com que frequência...						
2. Recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. O seu desempenho individual é avaliado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Esta organização procura novos mercados para os seus serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Se estimulam as críticas construtivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se investe em novos produtos /serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A avaliação é feita em função do grau em que os objectivos são atingidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. As exigências externas pressionam a investigação e o desenvolvimento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. A Administração estabelece os objectivos a alcançar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Tem uma ideia clara dos critérios em que o seu desempenho será avaliado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Existe critérios objectivos para medir o desempenho de cada um?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. A organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. A organização procura oportunidades no meio exterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. A organização procura novos mercados para novos produtos/serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2ª FASE

LEIA AS INSTRUÇÕES ANTES DE CONTINUAR

A seguir encontra pequenas descrições que podem ser próprias (características) da sua Instituição. Em relação a cada uma deverá indicar o grau em que a mesma se aplica à sua organização, assinalando com uma cruz (X) no espaço que se encontra sob a palavra escolhida. Por favor tome em consideração a opinião que tem da organização como um todo.

A sua avaliação não deve limitar-se à direcção/departamento onde trabalha no dia a dia, mas basear-se na globalidade.

A sua resposta indica o grau em que tal descrição é APROPRIADA para descrever a organização.

	De modo nenhum	Raramente	Um pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
15. Assumir riscos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Compreensão mútua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Unidade de comando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Obediência às normas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Comunicação/contactos informais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Regras formalmente impostas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Cumprimento das regras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Procedimentos estabelecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Aceitação do erro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Flexibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Formalização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Apoio a colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Apoio na resolução de problemas de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Harmonia Interpessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Rigidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Ambiente agradável de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Procura de novos mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Clima familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Respeito pela autoridade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Escala de Stresse Percebido (PSS-10)

(Adaptado por Moreira, 2002)

Cada uma das questões que a seguir é apresentada serve para ver qual é a sua maneira de ser habitual. Não há respostas certas ou erradas. **Há apenas a sua resposta.** Assinale com uma cruz o número correspondente à sua escolha.

As perguntas incluídas nesta escala referem-se aos seus sentimentos e pensamentos durante o último mês. Em cada caso, por favor indique com uma cruz com que frequência se sentiu ou pensou de uma certa maneira.

0= Nunca; 1 = Quase Nunca; 2 = Às vezes; 3 = Com alguma frequência; 4= Muito frequentemente	0	1	2	3	4
1. No último mês, com que frequência se sentiu perturbado por causa de qualquer coisa que aconteceu inesperadamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. No último mês, com que frequência se sentiu incapaz de controlar as coisas importantes na sua vida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. No último mês, com que frequência se sentiu nervoso e “stressado”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. No último mês, com que frequência se sentiu confiante na sua capacidade para lidar com os seus problemas pessoais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. No último mês, com que frequência se sentiu que as coisas corriam a seu favor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. No último mês, com que frequência se sentiu que não conseguia lidar com todas as coisas que tinha de fazer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. No último mês, com que frequência se sentiu capaz de controlar as irritações na sua vida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. No último mês, com que frequência se sentiu que dominava a situação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. No último mês, com que frequência se sentiu irritado por causa de coisas que estavam fora do seu controlo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. No último mês, com que frequência se sentiu que as dificuldades se acumulavam de tal modo que não conseguia ultrapassá-las?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Escala de Satisfação com o Suporte Social

(J. Pais Ribeiro, 1999)

A seguir vai encontrar várias afirmações, seguidas de cinco letras. Marque uma cruz na letra que melhor qualifica a sua forma de pensar. Por exemplo, na primeira afirmação se pensa quase sempre que por vezes se sente só no mundo e sem apoio, deverá assinalar a letra A, se considera que nunca pensa isso deverá marcar a letra E.

A = Concordo em absoluto; B = Concordo na maior parte; C= Nem concordo nem discordo; D = Discordo na maior parte; E= Discordo em absoluto	A	B	C	D	E
1. Por vezes sinto-me só no mundo e sem apoio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Não saio com amigos tantas vezes quantas eu gostaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os amigos não me procuram tantas vezes quantas eu gostaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Quando preciso de desabafar com alguém encontro facilmente amigos com quem o fazer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mesmo nas situações mais embaraçosas, se precisar de apoio de emergência tenho várias pessoas a quem posso recorrer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Às vezes sinto falta de alguém verdadeiramente íntimo que me compreenda e com quem possa desabafar sobre coisas íntimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sinto falta de actividades sociais que me satisfaçam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Gostaria de participar mais em actividades de organizações (ex. clubes desportivos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Estou satisfeito com a forma como me relaciono com a minha família	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Estou satisfeito com a quantidade de tempo que passo com a minha família	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Estou satisfeito com o que faço em conjunto com a minha família	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Estou satisfeito com a quantidade de amigos que tenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Estou satisfeito com a quantidade de tempo que passo com os meus amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Estou satisfeito com as actividades e coisas que faço com o meu grupo de amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Estou satisfeito com o tipo de amigos que tenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mais uma vez...

Muito obrigado pela colaboração.